

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

**на тему «Захист інформації на основі конкурентної
розвідки»**

Виконала: Студентка 4-го курсу, групи УВ-51
ПУТІЛІНА ДІАНА ОЛЕКСАНДРІВНА

(підпис)

Керівник: доцент кафедри менеджменту,
канд..екон.наук, доц. ЖИГАЛКЕВИЧ Ж.М.

(підпис)

Рецензент: завідувач кафедри промислового маркетингу,
д-р фіз.-мат. наук, професор СОЛНЦЕВ С.О.

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань.*

Студент _____
(підпис)

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Путіліній Діані Олександрівні**

1. Тема роботи: «Захист інформації на основі конкурентної розвідки»

Керівник роботи канд.екон.наук, доц., доцент кафедри менеджменту
Жигалкевич Ж.М.

Затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок господарської діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Юнівест Маркетинг», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018рр;) звіти про виробництво продукції на зовнішні ринки за 2016-2018 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

а) теоретична частина:

- визначити ринкову природу та сутність конкурентної розвідки;
- визначити роль конкурентної розвідки в захисті інформації

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати господарсько-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства;
- оцінити систему конкурентної розвідки підприємства.

в) рекомендаційна частина:

- розробка етапів впровадження конкурентної розвідки підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів для підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу

1. Організаційна структура ТОВ «Юнівест Маркетинг»
2. SWOT-аналіз ТОВ «Юнівест Маркетинг»
3. PEST-аналіз ТОВ «Юнівест маркетинг»
4. Основні фінансові показники ТОВ «Юнівест Маркетинг»
5. Розрахунок показників інформаційної безпеки ТОВ «Юнівест Маркетинг»
6. Показники оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів ТОВ «Юнівест Маркетинг»
7. Розрахунок ризиків проекту для ТОВ «Юнівест Маркетинг»
8. Розрахунок показників ефективності проекту

6. Орієнтовний перелік публікацій

Управління бізнесом на основі конкурентної розвідки / Ж.М. Жигалкевич, Д.О.Путіліна // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 11 квітня 2019 р. – К: Вид-во «Політехніка», 2019. – 120с. – С.81

7. Дата видачі завдання «24» жовтня 2018р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації господарської діяльності підприємства	25.10.2018 – 24.11.2018	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо господарської діяльності підприємства	25.11.2018 – 01.01.2019	
3.	Вивчення та систематизація теоретичної інформації про підприємство	02.01.2019 – 01.02.2019	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та аналіз інформаційної системи	02.02.2019 – 01.03.2019	
5.	Оцінювання системи конкурентного захисту підприємства ТОВ «Юнівест Маркетинг»	02.03.2019 – 25.04.2019	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів впровадження методів конкурентної розвідки на підприємство	26.04.2019 – 01.05.2019	
7.	Економічне обґрунтування запропонованих Заходів	02.05.2019 – 17.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019– 31.05.2019	

Студент _____ ПУТІЛІНА Д.О.

Керівник дипломної роботи _____ ЖИГАЛКЕВИЧ Ж.М.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Захист інформації на основі конкурентної розвідки» містить 91 сторінки, 20 таблиць, 8 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Метою даної роботи є розкрити сутність конкурентної розвідки та надати практичні рекомендації щодо посилення конкурентних заходів підприємства.

Об'єктом дослідження є система інформації підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення щодо захисту інформації на основі конкурентної розвідки.

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» застосовувалися такі методи як узагальнення та порівняння отриманої інформації; створено таблиці, графіки, схеми; економіко – математичні та статистичні методи.

Під час виконання дипломної роботи застосовувалися такі методи: узагальнення та порівняння отриманої інформації; створено таблиці, графіки, схеми; економіко – математичні та статистичні методи.

В даній роботі запропоновані та обґрунтовані заходи впровадження практичних методів конкурентної розвідки, що можуть бути використані на практиці підприємствами поліграфічної промисловості.

Результати проведеного дослідження дозволять підприємствам отримати переваги, зокрема, посилення конкурентної позиції компанії, збільшення прибутку, підвищення життєстійкості підприємства, утримання лідерських позицій підприємства на ринку; підвищення рівня інформаційного захисту підприємства, тощо.

Ключові слова: *інформація, захист, конкурентна розвідка, підприємство, поліграфія.*

ABSTRACT

A diploma paper on the topic "Data protection on the basis of competitive intelligence" consists of 91 pages, 20 tables, 8 drawings, and 2 annexes. The list of references consists of 30 items.

The purpose of this work is to reveal the essence of competitive intelligence and to provide practical recommendations for strengthening the competitive activities of the enterprise.

The object of the research is the system of information of Uninvest Marketing LLC.

The subject of the research is the theoretical provisions for the data protection on the basis of competitive intelligence.

During the implementation of the diploma paper for the degree of "Bachelor" were used the following methods: generalization and comparison of the received information; were created tables, diagrams and schemas; statistical, economic and mathematical methods.

In this research are proposed and grounded the measures for the implementation of competitive intelligence methods, which can be used in practice by different enterprises.

In this research work are proposed and grounded the measures of implementation of competitive intelligence practical methods, which can be used in practice by printing industry enterprises/

The results of the research will give an opportunity for enterprises to receive the following advantages as strengthening the company's competitive position, increasing profit, increasing the viability of the company, maintaining the company's leading position on the market; raising the level of data protection of the enterprise, etc.

Keywords: *information, protection, competitive intelligence, enterprise, printing industry.*

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАХИСТУІНФОРМАЦІЇ НА ОСНОВІ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ	10
1.1. Ринкова природа та сутність конкурентної розвідки	10
1.2. Роль конкурентної розвідки в захисті інформації	19
РОЗДІЛ 2_АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЮНІВЕСТ МАРКЕТИНГ».....	31
2.1. Характеристика ТОВ «Компанії «Юнівест маркетинг»	31
2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства ТОВ «Юнівест Маркетинг»	41
2.3. Оцінка системи інформаційного захисту ТОВ «Юнівест Маркетинг»	53
РОЗДІЛ 3_ПОСИЛЕННЯ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ.....	63
3.1. Впровадження системи конкурентної розвідки на ТОВ «Юнівест маркетинг»	63
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	71
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТОК А.....	89
ДОДАТОК Б	91

ВСТУП

Галузь поліграфії є досить популярна в сьогоdnішньому світі, саме тому існує велика кількість конкурентів. Деякі з них використовують не зовсім чесні методи вступаючи в боротьбу з конкурентами.

Для проходження переддипломної практики, написання даної роботи, а також дослідження, обробки отриманої інформації, розробки та впровадження проекту було обрано поліграфічне підприємство ТОВ «Юнівест маркетинг».

Дану роботу на тему «Захист інформації на основі конкурентної розвідки», я вважаю актуальною, тому що конкурентна розвідка заснована саме на використанні законних методів, що є важливим під час формування авторитету підприємства.

З поширенням мережі інтернет інформація стала більш доступною та відкритою. Більшість підприємств переконують, що користуються лише відкритою інформацією, хоча в переважній кількості випадків близько 10% (а іноді більше) інформації береться із конфіденційних джерел та незаконними способами, особливо це стосується підприємств, які надають поліграфічні послуги. Адже поліграфічні підприємства надають широкий спектр послуг, використовують інноваційні технології та активно користуються мережею інтернет.

Дослідженням даної теми почали займатися американські дослідники у 80-90 роках. Серед дослідників хочу виділити саме: Л.Каханера, Х.Мейєра, Дж.Перескота, С.Міллера, Ткачука Т.Ю, А.І. Дороніна, К. Богана, М. Інгліша, Е.Л.Ющука, та інші. Бачення деяких використовувала для написання даної роботи.

Завданням даної роботи є визначення теоретичних основ конкурентної розвідки. Проведення аналізу та оцінки конкурентної позиції підприємства. Розробка пропозицій щодо впровадження конкурентної розвідки на ТОВ «Юнівест Маркетинг» та дослідження ефективності запропонованих заходів.

Метою даної роботи є розкрити сутність конкурентної розвідки та надати практичні рекомендації щодо посилення конкурентних заходів підприємства.

Об'єктом дослідження є система інформації ТОВ «Юнівест Маркетинг».

Предметом дослідження є теоретичні положення щодо захисту інформації на основі конкурентної розвідки.

В даній роботі представлено проект по розробці та впровадженню відділу конкурентної розвідки на ТОВ «Юнівест Маркетинг», а також нового програмного забезпечення для захисту інформації та технологій, які використовуються на підприємстві.

Дана робота допоможе визначити чи є ефективним впровадження конкурентної розвідки на підприємстві, як складової інформаційної безпеки.

ТОВ «Юнівест Маркетинг» для дослідження надала фінансову звітність за три роки, а саме форму № 1 «Баланс» та форму № 2 «Звіт про фінансові результати», на основі чого було проведено розрахунки в даній роботі.

Під час виконання дипломної роботи застосовувалися такі методи: узагальнення та порівняння отриманої інформації; створено таблиці, графіки, схеми; економіко – математичні та статистичні методи.

Від даного проекту в майбутньому очікуються такі переваги: ТОВ «Юнівест Маркетинг» збільшить прибуток; зможе передбачати та прогнозувати свої можливості та ризики; збільшиться рентабельність підприємства; підприємство стане більш конкурентоспроможним; підвищення життєстійкості компанії; ТОВ «Юнівест Маркетинг» стане більш фінансово стійкою по відношенню до конкурентів»; підвищення ефективності рекламної діяльності.

Ідея даної роботи була запропонована керівництву компанії «Юнівест Маркетинг» та підписано акт впровадження № 13 від 15.05.2019.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ НА ОСНОВІ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

1.1. Ринкова природа та сутність конкурентної розвідки

В Україні останнім часом поширюється таке поняття як шахрайство. Воно виникає, коли підприємство бажає зібрати інформацію про своїх конкурентів та перевершити їх в певному виді діяльності, з метою зайняти лідируюче місце на ринку.

Більшість компаній застосовують законні методи збору інформації, а дехто здатен на все аби стати лідером в своїй галузі. Тому керівники підприємств та менеджери використовують різні методи для запобігання шахрайству.

Великі підприємства впроваджують департаменти або відділи інформаційної безпеки та використовують різноманітні методи та програми захисту внутрішньої інформації підприємства, а також розроблюють заходи від зовнішніх загроз. Одним з таких методів є конкурентна розвідка. В наш час вона відіграє важливу роль та займає важливе місце серед методів та інструментів досягнення лідируючих позицій компаній.

Для розуміння що таке конкурентна розвідка потрібно розглянути його поняття. Розглянемо декілька визначень за різними авторами.

Згідно визначення Ткачука Т.Ю.: конкурентна розвідка – це маркетинговий інструмент вивчення конкурентного середовища, який становить цілеспрямоване збирання інформації про конкурентів для прийняття управлінських рішень з подальшої стратегії й тактики ведення бізнесу[29].

За думкою А.І. Дороніна, конкурентна розвідка – це організаційна структура, що займається питаннями збирання, перевірки, оброблення, аналізу та синтезу даних за різними аспектами діяльності підприємства з подальшим використанням отриманих даних для вирішення конкретних задач його діяльності [11].

К. Боган та М. Інґліш під конкурентною розвідкою розуміють систематичний пошук ідеальної практики (яка використовується у різних видах діяльності), найкращих практичних прийомів, прогресивних ідей і високоефективних операційних процедур, які дають змогу отримати високі результати[11].

Також, конкурентну розвідку розглядав у своїй науковій діяльності також Е.Л.Ющук, який зазначив, що це систематичний неперервний процес з етичного та законного збирання інформації про головні складові бізнесу, такі як: покупці, конкуренти, персонал, технології та бізнес-середовище[11].

З вище наведених визначень, конкурентна розвідка – це постійний процес збору та обробки інформації для подальшого вирішення існуючих проблем та випередження конкурентів. Важливо відмітити що конкурентна розвідка використовує лише законні методи в своїй діяльності.

Головним завданням конкурентної розвідки є отримання стратегічно важливої для підприємства інформації (про наміри конкурентів і партнерів, про їхню цінову політику, про стратегію розвитку, про їхні сильні та слабкі сторони, про вироблену ними продукцію, тощо). Конкурентна розвідка також повинна бути націлена на швидке та ефективне вирішення проблем, які стоять перед будь-яким підприємством, незалежно від того, яка його сфера діяльності[29].

Суб'єктами, що займаються конкурентною розвідкою на підприємстві, є служба безпеки, яку складають зазвичай колишні співробітники правоохоронних органів, служби економічної безпеки, СБУ тощо. Вони здійснюють свою діяльність в рамках існуючого законодавства.

Серед основних видів діяльності відділу конкурентної розвідки на підприємстві можна виділити такі:

- вивчення постачальників, інвесторів, споживачів їх поведінку та структуру споживання;
- дослідження наявних, потенційних конкурентів, їх сильні та слабкі сторони;
- аналіз стану ринку, його динаміку, можливості для підприємства на даному ринку

- відслідковування внутрішньої діяльності та середовища компанії, відносини між співробітниками;
- вивченням демографічної ситуації;
- слідкування за ЗМІ, та журналістами;
- вивчення доцільності використання нових технологій;
- виявляти загрози політичного, економічного, соціального характеру у сфері діяльності компанії;
- проводити та оцінювати партнерів, клієнтів, конкурентів, контрактів;
- Участь в процесі підготовки, прийняття і супроводження рішень компанії, систематизація отриманих результатів;
- Дослідження та контроль розвитку інфраструктури ринку, конкурентів, їх рекламних дій та інформаційний супровід власних дій на ринку;
- створення системи інформаційного захисту інформації підприємства тощо [14].

Цілі конкурентної розвідки із забезпеченням інформаційної безпеки наведено на рис.1.1.



Рис 1.1. Декомпозиція цілей конкурентної розвідки як методу інформаційної безпеки

Складено на основі [30]

Тобто, основною діяльністю конкурентної розвідки є забезпечення захисту інформації від прямих посягань на діяльність підприємства, закріплення його конкурентних позицій, а також сприяння нормалізації повсякденної діяльності.

Джерелом для отримання інформації про конкурентів та питань, які можуть вплинути на діяльність підприємства під час використання методів конкурентної розвідки є відкритими (цілком законними), тобто використовується інформація, яку компанії висвітлюють про себе особисто в інтернеті зокрема на офіційному сайті компанії, або на таких онлайн-інструментах як:

- Opendatabot — виступає як сервіс для моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів;
- YouControl – сайт потребує реєстрації, на ньому розміщено онлайн-досьє на кожен компанію України, сайт є платним;
- Taxer - онлайн-бухгалтерія (фінансова звітність) для малого бізнесу;
- SMS Маяк - реєстрація дій щодо об'єктів нерухомого майна фізичних та юридичних осіб;
- Бізнес-калькулятор - онлайн інструмент який допомагає з вибором оптимальної моделі організаційної форми бізнесу, розрахунку податків та порівняння сплати податків;
- Податковий борг - сервіс, який допомагає дізнатися про розмір податкового боргу суб'єктів господарювання різних форм власності;
- Державні закупівлі – інформація щодо оголошень про закупівлі;
- ProZorro – електронна система публічних закупівель;
- Електронний кабінет платника податків - сайт на якому можна дізнатися інформацію з реєстрів, податковий календар, бланки податкової звітності, декларація про майновий стан[12].

Використання діяльності сторонніх організацій, які можуть дослідити як внутрішнє так і зовнішнє середовище компанії, зрозуміти хто є споживачами,

постачальниками, конкурентами, інвесторами, визначити політику компанії, економічне середовище, позицію на ринку, тощо [19].

Для того щоб зрозуміти як діяти підприємству, в першу чергу необхідно визначити з яким видом конкуренції воно зіткнулося. Існує три види конкуренції:

- конкуренція на внутрішньому ринку країни між вітчизняними підприємствами, тобто між компанії які працюють в одній галузі;
- конкуренція в межах національного ринку між іноземними та вітчизняними підприємствами, коли іноземне підприємство намагається розширювати свої межі та ввійти зі своєю продукцією чи послугами на ринок нашої держави та хоче охопити нових споживачів та бути лідером галузі, тим самим притискаючи вітчизняних виробників;
- конкуренція на міжнародних товарних ринках між вітчизняними та іноземними підприємствами, дзеркальне відображення попереднього виду, тобто коли вітчизняне підприємство хоче вийти на іноземний ринок зі своєю продукцією чи послугами [14].

Роботу відділу конкурентної розвідки можна розділити на декілька етапів представимо їх за допомогою таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Етапи роботи відділу конкурентної розвідки

№	Етап	Характеристика
1	Визначення мети	включає в себе отримання чіткого завдання від керівництва для подальшої роботи.
2	Збір інформації	інформація має повністю відповідати поставленому завданню та отримання її з відкритих та достовірних джерел.
3	Обробка зібраної інформації	проведення оцінки, аналізу та дослідження отриманої інформації на основі якої складається звіт для керівництва. Переробка інформації допомагає: <ul style="list-style-type: none"> – систематизувати факти, які відсортовують за ступенем їх відношення до певного питання; – дослідити загрози; – побудувати припущення, що пояснюють основні факти; – отримати додаткові данні для дослідження; – оформлювати висновки та проводити перевірку на відповідність іншим фактам.
4	Представлення обробленої інформації	може мати вигляд звіту, доповіді, або презентації.
5	Прийняття рішення вищим керівництвом	Використання отриманої інформації на користь підприємству

Складено на основі [21]

Для того щоб робота відділу конкурентної розвідки була ефективною діяльність працівників підрозділу має бути чітко організована, безперервна та циклічна. Отримання кожної нової задачі підрозділом породжує новий цикл. Схематично це можна представити на рис.1.2.

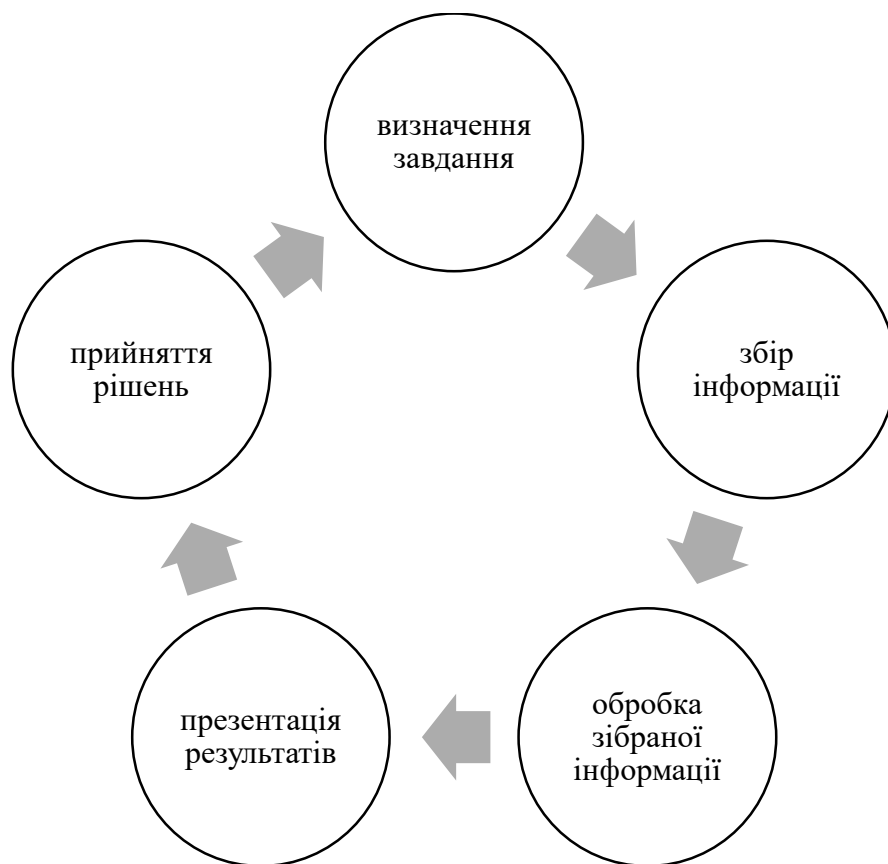


Рис.1.2. Циклічність конкурентної розвідки.

Складено на основі [30]

Конкурентна розвідка виконує завдання, які зазвичай ставлять інвестори та керівництво перед працівниками відділу, такі як: уникати нерационального використання капіталу та інших ресурсів підприємства, не допускати промахів і помилок, які можуть привести до банкрутства. Такі помилки найчастіше трапляються тоді, коли топ-менеджери приймають рішення, ґрунтуючись на хибних уявленнях і припущеннях, не маючи під рукою достовірної інформації. Таким чином, життєздатність підприємства багато в чому забезпечується добре організованою системою збирання ділової інформації, та її своєчасним аналізом.

Така система і отримала назву конкурентної розвідки, призначеної для виявлення загроз, зменшення підприємницьких ризиків, вироблення оптимальних управлінських рішень.

Як вже було зазначено вище для кращих результатів конкурентна розвідка повинна працювати безперервно. По-перше, діяльність відділу конкурентної розвідки вже є певним процесом. При організації такої системи на підприємстві необхідно розширювати межі діяльності і залучати більшу кількість співробітників.

По-друге, навіть якщо розглядати конкурентну розвідку, як обов'язок особи з служби безпеки, то для інших процес збору інформації може виглядати, як деяка певна діяльність шпигунського агентства.

Конкурентна розвідка не одноразово допомагала компаніям в їх діяльності та досягненні успіху, а саме:

- випереджати конкурентів у тендерах;
- вчасно оцінити та знизити ризики;
- Визначити існуючих та можливих конкурентів;
- залучити інвесторів;
- покращити маркетингову стратегію на основі зібраних даних тощо[25]

З вище сказаного видно, що основною метою конкурентної розвідки є забезпечення конкурентних переваг для підприємства, визначення сильних та слабких сторін в діяльності, а також оцінити чи вигідною є співпраця з постачальниками та партнерами.

Крім вище вказаних сайтів до найпоширеніших джерел отримання інформації про конкурентів для успішної діяльності відділу конкурентної розвідки є:

- засоби масової інформації ЗМІ – до них можна віднести інтерв'ю у журналах, на телебаченні, тощо. Але у даному випадку важливо приділяти увагу не лише на спеціальну літературу або профільні видання. Професіонали своєї справи часто знаходять важливу інформацію в необережному інтерв'ю або необдуманому коментарі працівника компанії або керівника. Навіть рекламні

оголошення або нові вакансії здатні навести на роздуми про нові плани та заходи компанії;

- інтернет – велика навіть всесвітня глобальна мережа, яка дає можливість отримувати відомості про будь-яку людину, товар, підприємство, тощо. На сьогоднішній день сайт компанії висвітлює всю її діяльність це все одно, що побувати в самій фірмі. На сайті можна знайти інформацію про послуги компанії, продукцію, контакти, співробітників, плани, новинки тощо;
- сьогодні компанії для залучення нових клієнтів чи інвесторів влаштовують ярмарки, виставки, конференції та семінари. На які можуть потрапити будь які особи. Дехто використовує такий метод як візуальний моніторинг. Компанії як правило, ретельно готуються до проведення таких акцій як виставки або конференції, компанії хочуть продемонструвати свою нову продукцію або хоч би розповісти про неї. Відвідування подібних заходів дає можливість отримати наочне враження, визначити ступінь інтересу до новинки, як з боку потенційних партнерів, так і з боку споживача, побачити результати різноманітних тестів або порівняльних випробувань. До раніше зазначеного візуального моніторингу можна віднести і обхід торгових точок конкуруючих компаній. такі спостереження допомагають оцінити матеріал про товарний асортимент, роботу персоналу, послуги, цінову політику, портрет покупця тощо;
- неформальне спілкування з колегами та партнерами. Важливо брати до уваги інформацію, не підтверджену офіційно або ЗМІ. Прості бесіди з колегами по бізнесу часто здатні додати достовірніші відомості за рахунок того що працівники можуть випадково розповісти про свої наміри. Цей спосіб трохи схожий на плітки. Розмова з постійними клієнтами їх ще відносять до VIP-клієнтів конкурентів по бізнесу, які теж можуть повідомити багато цікавого[12].

Впровадження конкурентної розвідки, як методу забезпечення інформаційної безпеки на підприємстві забезпечить такими перевагами, а саме:

- компанія зможе одержати додатковий прибуток;
- зможе передбачати ризики і знаходити шляхи їхнього уникнення;
- підвищити рентабельність виробництва;

- підвищити конкурентоспроможність бізнесу;
- допоможе підвищити життєстійкість компанії;
- допоможе знизити фінансові ризики та підвищити фінансову стійкість підприємства;
- сформує нові конкурентні переваги в діяльності;
- підвищити ефективність рекламної діяльності та забезпечити популярність підприємства безпечним для неї шляхом, тощо[29].

Використання конкурентної розвідки має під собою наступну мету: бажання визначити реальну стратегії конкурентів для корегування власної, визначити потенціал головних конкурентів (їх сильні й слабкі сторони), визначити організаційні, фінансові, технічні й інші способи забезпечення конкурентних переваг, оцінка ступеня вигідності умов співпраці з тими або іншими постачальниками, партнерами та покупцями.

У сучасній «концепції конкурентної розвідки» як інструменту досягнення конкурентних переваг використовується модель «п'яти сил» М. Портера, що керують конкуренцією в галузі та характеризують стан конкурентного середовища. Ця модель також використовується для виявлення потенційних щодо фірми та планування власних дій з їх урахуванням.

Розглянемо «п'ять сил»:

- загроза з боку існуючих конкурентів (конкуруючі компанії завжди намагаються нашкодити один одному);
- загроза появи товарів-замінників або послуг-замінників, конкурентоздатних з точки зору ціни (поява нових схожих товарів або послуг за нижчою ціною але зі схожим складом);
- загроза появи нових або потенційних конкурентів (розширення ринку);
- загроза з боку постачальників сировини та комплектуючих (неякісна сировина та ресурси, або затримка в постачанні);
- загроза з боку споживачів товарів і послуг (втрата цільових клієнтів, псування враження про компанію, тощо).

Після проведеного дослідження відділом конкурентної розвідки зібрана інформація використовуються, як для прийняття кінцевих рішень, так і для вироблення стратегічних напрямків розвитку діяльності підприємства. Конкурентна розвідка в своїй роботі широко використовує прийоми та методи стратегічного планування, для того щоб зробити висновки, що дозволять отримати комплексне уявлення про ситуацію на ринку та уточнювати позиції, на які підприємство може претендувати.

Також конкурентна розвідка використовує інформацію отриману за допомогою засобів відділу маркетингу, чиї зусилля спрямовані, головним чином, на виявлення та аналіз споживчого попиту в тому чи іншому сегменті ринку.

1.2. Роль конкурентної розвідки в захисті інформації

Конкурентна розвідка допомагає компаніям захистити інформацію та позитивно впливає на інформаційні системи підприємства. Технологічні, виробничі та комерційні дані, які використовує підприємство в своїй роботі мають велику ступінь важливості, саме тому їх втрата може призвести до значних фінансових витрат.

Деякі підприємства застосовують незаконні методи в своїй діяльності, але в наш час стає популярним поняття конкурентної розвідки та компанії все частіше застосовують її методи в своїй діяльності.

Сучасні підприємства не можуть самостійно забезпечити власну інформаційну безпеку без збору точної, достовірної та своєчасно отриманої інформації про стан та тенденції розвитку ринку на якому вони функціонують. Саме тому підприємства, як вітчизняні так і зарубіжні впроваджують в свою діяльність методи конкурентної розвідки.

В наш час методів ведення конкурентної розвідки розроблено і застосовується дуже багато. Базові методи засновані на використанні логіки та

збиранні легальної та доступної інформації на основі якої робляться висновки щодо діяльності та стану компанії на певний період.

Використання методів конкурентної розвідки дозволяє компанії успішно здійснювати прогноз кризових явищ в бізнесі й тим самим своєчасно визначити про можливість їх розвитку, що дозволяє вжити заходи попереджувального та профілактичного характеру та допоможе знизити ймовірність настання кризи в діяльності та провести її локалізацію або знизити можливі збитки. Володіння інформацією про можливу або майбутню кризу використовуються в інтересах зміцнення свого становища або ослаблення можливостей і ролі конкурента на ринку тобто перешкоджати їх діяльності.

Забезпечення доступу, і сам процес отримання актуальної та достовірної інформації, вимагає наявності поновлюваних інформаційних ресурсів. Важливу роль в цьому відіграють сучасні технічні засоби та наявність індивідуального програмного забезпечення, що дозволить не тільки збирати, аналізувати та зберігати інформацію, отриману з різних джерел. Для результативної обробки отриманих інформаційних даних і формування на цій основі обґрунтованих висновків і прогнозів необхідних висококваліфікованими фахівцям-аналітикам для прийняття рішень.

Для нормальної роботи всієї організації важливим є гарантування захищеності її інформаційного середовища. Виділяють два етапи реалізації інформаційної безпеки на підприємстві:

1. Досягнення мінімально-необхідного рівня захисту інформації в організації.
2. Безперервне вдосконалення створеної системи інформаційної безпеки підприємства.

Одним з найбільш важливих методів та інструментів в досягненні успіхів підприємства та у забезпеченні системи інформаційної безпеки є конкурентна розвідка, яка являє собою маркетинговий інструмент вивчення конкурентного середовища, який становить перед собою завдання та цілеспрямовано збирає

інформацію про конкурентів для прийняття управлінських рішень з подальшої стратегії й тактики ведення бізнесу [14].

Так як конкурентна розвідка є важливою складовою забезпечення інформаційної безпеки на підприємстві, то важливо визначити основні методи її реалізації підприємством. Також зазначити основні переваги даних методів для підприємства.

Розглянемо детальніше класифікацію методів конкурентної розвідки, які зазначені в табл. 1.2, а також їх види та коротку характеристику.

Таблиця 1.2. Класифікація методів конкурентної розвідки

Класифікація 1	Методи 2	Характеристика 3
1. За відповідністю морально-етичним нормам ведення конкурентної розвідки	Білі	<ul style="list-style-type: none"> – вивчення й аналіз публікацій конкурента; – вивчення, аналіз та обробка відкритої інформації про конкурента.
	Сірі	<ul style="list-style-type: none"> – матеріальне заохочення співробітників конкурента; – "переманювання" спеціалістів конкурента; – вивідування інформації у співробітника конкурента; – проведення підставних переговорів з метою вивідування конфіденційної інформації; – отримання необхідної інформації про конкурента через зв'язки в контролюючих органах.
2. Залежно від спрямованості	Методи розвідки проти компанії	<ul style="list-style-type: none"> – систематичний аналіз інформаційного поля – аналіз установчих і статутних документів й організаційної структури компанії – співбесіда при "наймі" на роботу працівників конкурента, установлення помилкових партнерських зв'язків через дружні підприємства
	Методи розвідки проти персони	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз ділових зв'язків і комунікативних контактів осіб, які приймають рішення – аналіз біографії керівників компанії конкурента – аналіз позаділового життя керівників компанії конкурента
	Методи універсальної розвідки	<ul style="list-style-type: none"> – "Вигідний клієнт"; – "Неіснуюча вакансія"; – "Засланий козачок"; – "Інтернет — друг"; – "Колега по роботі (навчанню)"; – "Пірнання у сміттєвий контейнер"

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
3. За способом збору інформації	Кабінетні	– аналіз статистичної інформації – дослідження змі
	Полюві	– потрапляння на територію конкурента – співбесіда – закупка товару
4. За видами	Законні	Ті які не порушують закон
	Незаконні	Ті які порушують закон
	частково законні	Ті які не порушують норм закону, але не відповідають морально етичним нормам.

Складено на основі [14]

Система заходів щодо захисту внутрішньої інформації підприємства передбачає недопущення несанкціонованого доступу, втрати, знищення, порушення цілісності інформації підприємства, тощо.

Рівень захисту інформаційного забезпечення державних органів, а також недержавних організацій та фірм визначають, виходячи з їхніх потреб в зборі інформації для прийняття конкретного рішення у кожній ситуації. Рівень захисту визначають для кожного певного виду інформації окремо.

Досліджуючи дане питання було визначено, що різні джерела виділяють різні методи конкурентної розвідки, хоча розглянути основні. Як ми вже знаємо конкурентна розвідка діє в рамках існуючого законодавства та етичних норм, тобто повністю законно, вона спрямована на мінімізацію можливих ризиків, допомагає отримати переваги в організації бізнесу та отримати додатковий прибуток.

В одних джерелах серед методів конкурентної розвідки виділяють законні та незаконні, а також ті які не порушують норм закону, але не відповідають морально етичним нормам.

Так як конкурентна розвідка є важливою складовою в забезпеченні рівня інформаційної безпеки підприємства, важливо визначити основні методи її реалізації підприємством. Також зазначити основні переваги даних методів для підприємства.

До законних відносяться: вивчення та аналіз публікацій конкурентів; метод сценарію (розроблення декількох варіантів подій); аналіз можливостей (аналітик

ставить себе на місце керівника та моделює майбутні рішення); аналіз конкуруючих гіпотез (моделювання декількох варіантів результату); метод аналізу подій (дослідження подій які відбулися в роботі конкурентів, або досвід компанії).

До незаконних: викрадення документів; скрите спостереження; незаконне проникнення на фірму конкурентів; технічний шпіонаж.

До частково законних: підкуп співробітників конкурентів; переманювання спеціалістів на своє підприємство; вивідування відомостей; отримання необхідної інформації про конкурента через правоохоронні органи, тощо.

Як вже було зазначено раніше вона може оперувати величезною кількістю методів та засобів, які в загальному поділяють на активні та пасивні.

До пасивних методів включають збір і аналіз відкритої інформації про ринок, галузь, законодавство, конкуруючу компанію тощо з таких джерел як Інтернет, друковані та електронні ЗМІ, офіційні документи компаній-конкурентів, а також метод «зворотної інженерії», який полягає у придбанні й дослідженні виробів конкурентів.

До активних методів відносять відвідування публічних заходів – виставок, презентацій, конференцій, проведення підставних переговорів чи добору кандидатів на зайняття вакантних посад, приховані опитування, а також роботу з людьми – потенційними джерелами інформації, зокрема короткочасні контакти і залучення до співпраці.

Також методи можна розділити на кабінетні (не виходячи з офісу) та польові (вихід на конкуренту територію).

До кабінетних належать використання інформації з офіційних джерел, тобто дослідження статистичних даних, інформації ЗМІ, дослідження прогнозів фахівців.

До польових належать:

- потрапляння на територію конкурента під виглядом клієнта, наприклад прийти до компанії щоб дізнатися про товар або послугу.
- замовлення товару конкурента цей метод дозволить не лише визначити якість товару та його особливості, а ще зрозуміти рівень обслуговування компанії конкурента та ціни.

- співбесіда, наприклад особа приходить в компанію в пошуку роботи, тим самим може дізнатися тонкощі роботи та систему роботи компанії, рівень заробітної плати, систему мотивації персоналу, а також організацію роботи всього підприємства[14, 29].

Водночас, незважаючи на існування великої кількості методів розвідувальної діяльності підприємства, серед яких вербування агентів серед співробітників компанії-конкурента, засилання «своїх людей», викрадення важливої комерційної інформації або використання тієї корисної інформації, доступ до якої конкуренти з різних причин не змогли обмежити, сьогодні конкурентна розвідка – це переважно система збору та аналізу відкритої інформації про ринки, технології та провідних гравців, яка розроблена і функціонує на високому професійному (аналітичному) рівні, з дотриманням усіх найсуворіших норм ділової етики.

Більш детально види методів конкурентної розвідки зазначені в табл. 1.2. Взагалі, я можу виділити два основні методи це «білі» - цілком законні методи та «сірі» - методи, які за своєю формою не порушують норм законів, проте не завжди відповідають морально-етичним нормам ведення чесного бізнесу.

Основні переваги використання методів конкурентної розвідки для забезпечення інформаційної безпеки підприємства зазначалися в попередньому підпункті. Але хочу ще раз підкреслити що впровадження конкурентної розвідки в діяльність підприємства допоможе компанії підвищити рівень захищеності внутрішньої (конфіденційної) інформації, посилити конкурентні позиції підприємства[20].

Що стосується недоліків застосування конкурентної розвідки то можу віднести плутання компаніями засобів конкурентної розвідки та промислового шпигунства. Це призводить до погіршення репутації компанії в очах партнерів та відношень з ними. А також це відбувається тоді, коли компанія намагається використовувати не чесні та не законні методи пошуку та збору інформації про діяльність конкурентів[20].

Також проблемою може бути використання методів конкурентної розвідки, особливо незаконних, проти вашої власної компанії. Ваш конкурент може підслати агентів, аби вивідати таємну інформацію про ваш новий проект.

З поширенням мережі інтернет інформація стала більш доступною та відкритою. Більшість компаній переконують, що користуються лише відкритою інформацією, хоча в переважній кількості випадків близько 10% (а іноді і більше) інформації береться із конфіденційних джерел та незаконними способами.

Саме через це проект удосконалення системи інформаційної безпеки на підприємстві є актуальним питанням. Проте варто відмітити, що проектна діяльність в сфері забезпечення інформаційної безпеки буде носити складний характер та мати певні відмінності від традиційного.

Доцільним буде створення певної кількості мікро проектів, які в своїй сукупності дозволять створити ефективну систему, яка буде безперервно покращуватись. Адже немало роль тут грає зовнішнє середовище, яке постійно змінюється і під нього необхідно підлаштовуватись[19].

Саме тому важливим є використання не традиційних методів проектного менеджменту під час реалізації інформаційної безпеки, а більш гнучких та інноваційних.

Прикладом може слугувати японський підхід до управління складними проектами P2M, який передбачає впровадження інноваційних технологій в проектну діяльність.

Отже, можемо побачити що конкурентна розвідка може принести компанії багато переваг, особливо підвищити захищеність інформації та економічну ефективність. За рахунок того що компанія зможе визначити та попередити загрози та ризики від зовнішнього середовища.

Серед засобів забезпечення інформаційної безпеки можна виділити три основні, наведемо їх на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Напрями забезпечення інформаційної безпеки

Складено на основі [19]

Способи якими користується конкурентна розвідка для забезпечення захисту інформації передбачають використання певного набору засобів. Для запобігання витoku таємних та загалом проникненню до конфіденційної інформації в компанії використовуються засоби:

- фізичні засоби захисту – дані засоби, передбачають зовнішній захист інформації з використанням засобів обчислювальної техніки, приладів на території та об’єктів. Вони реалізуються на базі ЕОМ, і характеризуються як засоби що спеціально призначені для створення фізичних перешкод на можливих шляхах проникнення і недопущення несанкціонованого доступу до компонентів інформаційних систем, що захищаються, тобто до інформації підприємства;
- апаратні засоби захисту – це найчастіше різні переносні або електронні, електронно-механічні та інші пристрої, деякі вмонтовуються в серійні блоки електронних систем обробки і передачі даних, про них навіть звичайний співробітник може не здогадуватися. Це робиться також для внутрішнього захисту засобів обчислювальної техніки: терміналів, пристроїв введення та несанкціонованого скачування даних;

- програмні засоби захисту, які є складовою програмного забезпечення інформаційної системи, вони необхідні для виконання логічних та інтелектуальних функцій захисту;
- апаратно-програмні засоби захисту – це засоби, які поєднують програмні та апаратні засоби. Тобто вони забезпечують комплексний захист інформації;
- законодавчі засоби – це існуючий комплекс нормативно-правових актів, що регулюють діяльність людей (працівників компанії), які мають доступ до відомостей, що охороняються, і визначають міру відповідальності за втрату, знищення або крадіжку секретної інформації на підприємстві;
- організаційні заходи захисту інформації передбачають правила щодо поведінки в організації, вони складають сукупність заходів щодо підбору, перевірки та навчання персоналу, який бере участь у всіх стадіях забезпечення інформаційного процесу [14].

Захист інформації спрямований та передбачає розробку систем заходів, які передбачають та перешкоджають несанкціонованому доступу до інформації, втрати, знищенню, порушенню цілісності даних, тощо.

А контроль за національним інформаційним простором – передбачають також заходи щодо мінімізації збитків від здійснення як іноземними державами, так і внутрішніми організаціями підривних психологічних операцій чи спроб потрапити та викрасти інформацію підприємства.

Рівень достатності захисту інформаційного забезпечення державних органів та недержавних організацій і фірм визначають, шляхом математичних розрахунків відсотків рівня захисту інформації, коефіцієнту захисту інформації та виходячи з щоденних досліджень їхніх потреб в інформації для прийняття рішень у виникаючих ситуаціях.

Низький показник рівня захисту інформації та відсутність інформації про діяльність конкурентів або незахищеність інформації про діяльність своєї компанії робить підприємство слабшим, воно починає відставати від конкурентів та втрачає позицію на ринку, а також інвесторів та споживачів. Тим самим зменшуючи свої

прибутки за рахунок зменшення популярності виробленої продукції. Це навіть може призвести до банкрутства та закриття підприємства.

Методи конкурентної розвідки запобігають виникненню ризиковим ситуаціям при аналізі партнерів або конкурентів. За допомогою програм які були зазначені раніше в підпункті 1.1, можна дізнатися детальну інформацію про певну компанію, а саме:

- чи не припинить вона свою діяльність, який її статус на ринку, основні фінансові показники, чи не стане банкрутом в найближчий час;
- місце знаходження компанії (головний офіс та виробництво);
- скільки років існує компанія, її діяльність за КВЕД;
- які судові справи веде компанія чи які ведуть проти неї;
- сплачує податки компанія або в неї є податковий борг;
- як часто змінюється керівництво компанії, наскільки сильний відтік кадрів, кількість працівників;
- розмір статутного капіталу;
- прибутки компанії;
- які ліцензії та дозволи має компанія, тощо[20].

Процес створення системи захисту інформації можна поділити на три основні етапи:

1. Формування політики підприємства щодо інформаційної безпеки.
2. Вибір та впровадження програмних засобів захисту внутрішньої інформації.
3. Розробка та проведення ряду організаційних заходів.

Отже, як бачимо, конкурентна розвідка має на меті забезпечити ефективне реагування компанії на швидкі зміни оточуючого середовища та управління ризиками в діяльності і може використовувати різні види та джерела інформації. А також оперувати великою кількістю інформації та робити з неї висновки.

Так як впровадження підприємством методів конкурентної розвідки принесе багато переваг, підприємству необхідно понести певні витрати для того щоб

створити відділ та організувати його повноцінну роботу, а також підібрати персонал.

У підсумку хочу зазначити що конкурентна розвідка посилює конкурентну позицію підприємства, а його діяльність робить більш успішною. Її можуть використовувати підприємства незалежно від виду діяльності, та розмірів підприємства.

Висновки до розділу 1

В першому розділі дипломної роботи було проаналізовано теоретичні основи конкурентної розвідки та основні методи які вона застосовує в своїй діяльності.

Як було визначено в першому підпункті даної роботи, конкурентна розвідка – це постійний процес збору та обробки інформації для підвищення конкурентоспроможності підприємства серед інших компаній певної галузі, а також дослідження зовнішнього середовища компанії. Важливо зазначити що забезпечення інформаційної безпеки з використанням методів конкурентної розвідки проходить лише законним шляхом.

1. Дослідження сутності конкурентної розвідки показало, що її головним завданням є отримання стратегічно важливої для підприємства інформації про наміри конкурентів і партнерів, про їхню цінову політику, про стратегію розвитку, про їхні сильні та слабкі сторони, про вироблену ними продукцію, про стан ринку на якому працює компанія, основні ризики, тощо. Конкурентна розвідка також повинна бути націлена на швидке та ефективне вирішення проблем, які стоять перед будь-яким підприємством, незалежно від того, яка його сфера діяльності. Тобто основним завданням є забезпечення захисту інформаційної системи підприємства від прямих посягань конкурентів. Важливим є те що діяльність конкурентної розвідки повинна бути безперервна та циклічна.

2. В даній роботі також зазначено роль та методи конкурентної розвідки в захисті інформації. Зазначені методи дозволяють компанії успішно здійснювати

прогноз кризових явищ попереджати виникненню ризиків будь якого характеру, тощо. До основних переваг використання методів конкурентної розвідки є: одержання компанією додаткового прибутку, за рахунок збереження в таємниці своєї діяльності; впровадження методів допоможе сформувати нові конкурентні переваги перед конкурентами; компанія стане більш життєстійкою в боротьбі з конкурентами за лідируючі позиції в галузі, та інше.

Рівень захищеності інформації визначається за допомогою математичних розрахунків та кінцевий результат вказується у відсотках.

Низький показник рівня захисту інформації та відсутність інформації про діяльність конкурентів або незахищеність інформації про діяльність своєї компанії робить підприємство слабшим, воно починає відставати від конкурентів та втрачає позицію на ринку, а також інвесторів та споживачів. Тим самим зменшуючи свої прибутки за рахунок зменшення популярності виробленої продукції. Це навіть може призвести до банкрутства та закриття підприємства. Саме тому впровадження даних методів та засобів захисту підприємства принесе гарні результати.

Отже, як можна було побачити з першого теоретичного розділу впровадження методів захисту інформації на основі конкурентної розвідки є важливою складовою діяльності компанії та може допомогти компанії впевнено функціонувати на ринку своєї галузі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЮНІВЕСТ МАРКЕТИНГ»

2.1. Характеристика ТОВ «Компанії «Юнівест маркетинг»

Дослідження конкурентної розвідки підприємства, як можна було побачити з попереднього розділу, є невід’ємною складовою його діяльності. В наш час будь яке підприємство повинно бути уважним та докладати зусилля для запобігання шахрайству на будь якому рівні. Для дослідження системи конкурентної розвідки було обрано галузь поліграфії. Ця галузь є досить популярною в наш час, тому що охоплює та застосовується в багатьох сферах життя.

Галузь поліграфії на сьогоднішній день продовжує розвиватися на це впливає розвиток нових технологій, потреби в виробництві продукції та відкриття нових підприємств, тому що кожне підприємство намагається стати кращім серед своїх конкурентів, а головніше стати лідером галузі.

Для впровадження даного проекту, а саме «захист інформації на основі конкурентної розвідки» було обрано підприємство ТОВ «Компанія «Юнівест Маркетинг» воно засновано 28 червня 1994 року. Воно є одним з лідерів галузі поліграфія. У якості засновників компанії виступають компанія «Юнівест Трайдинг» (Німеччина) засновник Клаус Ріффарт і ТОВ «Інформ» (Україна) засновник Володимир Кудряшов[6].

ТОВ «Компанія «Юнівест Маркетинг» - міжнародна компанія, вона відноситься до приватного сектору економіки. За видами діяльності його можна віднести до вторинного сектору економіки, а саме вона відноситься до виробничого сектору економіки.

Загалом «Компанія «Юнівест Маркетинг» — це динамічна та інноваційна друкарня, яка здійснює повний комплекс послуг офсетного рулонного та аркушевого друку, також охоплює широкий спектр послуг з після друкового доопрацювання. Компанія спеціалізується на друку журналів, колекційних видань

та торгових каталогів, також займається виробництвом картонної упаковки та паперового посуду для фаст-фуду [7].

В своїй діяльності компанія виділяє такі основні бізнес-напрямки спеціалізації підприємства:

- Univest Print – один з видів діяльності підприємства вважається найбільшою в Україні промислово офсетною друкарнею [8];
- Univest Packaging – займає вигідну позицію на ринку, займається виготовленням картонної, пластикової та блістерної упаковки. Надає наступні послуги: Прийом, вивантаження, зберігання і обробку напівфабрикатів; Маркування і упаковку; Виробництво картонних підкладок з повнокольоровим друком і нанесенням блістерних лаків [7];
- Food-in-Box - швидко розвивається український виробник еко-посуду з картону для мереж швидкого харчування. Виробляє склянки для гарячих і холодних напоїв, супів, морозива, попкорну; Контейнери для упаковки їжі: гамбургери, кебаби, суші і роли, снеки, локшина; Аксесуари: трейлайнери, вощений пакувальний папір, термопояс і кришки для паперових склянок [3];
- Univest Media – підприємство яке випускає журнально-книжкову продукцію на аграрну тематику, також вважається лідером галузі [6];
- Univest Prepress – популярніший репроцентр в Україні [6];
- Univest Creative - креативне агентство повного циклу, креативні ідеї та займається дизайнерським супроводом [6];
- Univest Advertising Production – охоплює частину ринку яка займається послугами з виготовлення рекламної продукції [5];
- Avant Logistic – компанія має власний складський комплекс який відноситься до класу «А» (розмір складає приблизно 20 000 кв.м.), займається митним оформленням та здійснює логістичні послуги [1].

Технології, які пропонуються:

- гліттерні лаки,
- друк по металізованим поверхнях і пластику,

- фолієва і харчові фарби, ламінування,
- IR 1 пігменти,
- термоформування, офсетний та шовкотрафаретний УФ-лакування,
- каширование,
- інтерферентними лаки,
- спеціальні харчові картони,
- ВД-лакування,
- декстринові лаки,
- моноблоки та складні коробки з предфальцовкой і зіг-загом,
- комбінація матових і глянсових лаків,
- гаряче тиснення фольгою, в тому числі голографічного, паперу, пластику і картону[6].

Такий різновид технологій, що використовується на підприємстві допомагає йому функціонувати на декількох ринках, а також виробляти не лише стандартну продукцію, а й виконувати особливі замовлення споживачів. Тим самим утримувати існуючих споживачів, а також залучати нових та виходити на нові ринки збуту.

Важливою особливістю та перевагою підприємства є можливість розробляти і допрацьовувати упаковку, відповідно до побажань замовника, а також використовувати складні технології виробництва блістерних підкладок з картону.

Як бачимо компанія охоплює декілька напрямків діяльності, а також використовує різноманітні технології та оновлює свою техніку, тому вона є провідною компанією серед інших і займає вигідну позицію на ринку поліграфії.

Так як компанія має широкий спектр діяльності, то вона охоплює декілька ринків, а саме: ринок виробників (типографія, поліграфія), ринок проміжних продавців, ринок споживачів, ринок державних закладів та міжнародний ринок.

В таблиці 2.1 наведемо загальну характеристику ТОВ «Компанія «Юнівест маркетинг»

Таблиця 2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Компанія «Юнівест Маркетинг»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
1. Повна та скорочена назва підприємства	ТОВ «Компанія «Юнівест Маркетинг»
2. Дата реєстрації підприємства. Номер реєстраційного свідоцтва	28 червня 1994 року
3. Поштова та юридична адреси підприємства	office@univest-group.com Юридична: 08500, Киевская обл., г. Фастов, ул. Полиграфическая, 10 Поштова: 01054, г. Киев, ул. Дмитриевская, 44б
4. Код ЄДРПОУ	2005968
5. Вид діяльності (основний), (код галузі)	Галузі по КВЕД Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно гігієнічного призначення Виробництво інших виробів з паперу та картону поліграфічна діяльність
6. Організаційно-правова форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
7. Форма власності, частка держави у капіталі, %	Приватне
8. Організаційна структура підприємства,	Дивізійна
9. дочірні компанії	Відсутні

Складено на основі [9, 22]

Основні фонди й оборотні кошти складають майно підприємства, до нього також входять і інші цінності, їх вартість підприємство відображає в формі 1, а саме в балансі підприємства. Майно підприємства, включає внески засновників, отриманий дохід з виробленої продукції, важливим є те що отриманий дохід є виключною власністю засновників, вони мають право розпоряджатися їм самостійно, та вирішувати питання щодо продажів чи передачі їх третім обличчям[6].

З проведеного дослідження підприємства до джерел формування майна підприємства можу віднести:

- внески засновників, а саме грошові і майнові;
- отримані доходи від господарської діяльності, та реалізації продукції і послуг підприємства;
- доходи від проданих акцій та цінних паперів;
- внески у капітал інших підприємств;

- кредити банків;
- інші джерела, які не заборонені чинним законодавством [6,9].

Організаційна структура підприємства ТОВ «Юнівест Маркетинг» є дивізійною, вона її отримала у 2000 році. Згодом дивізіони компанії одержали назви «департаментів». Керівниками департаментів були призначені директори, які разом входять у раду директорів та підпорядковуються генеральному директору.

На сьогодні ТОВ «Юнівест Маркетинг» містить у собі наступні департаменти: департамент продажу; департамент постачання; департамент логістики; департамент кадрів; департамент виробництва; фінансовий департамент; департамент маркетингу[6].

До переваг дивізійної структури можна віднести те що кожен департамент має свої завдання та обов'язки та контроль за виконанням завдань по кожному підрозділу лежить на різних особах тобто в кожного департаменту є свій керівник, це дозволяє зробити контроль більш якісним та не переплітати діяльність підрозділів між собою. Також це полегшує роботу генеральному директору тому що йому кожен керівник доповідає про діяльність свого підрозділу і йому легше зрозуміти де які є проблеми. Вона створює більш тісний зв'язок виробництва із споживачами, що істотно прискорює його реакцію на зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі. Також такий вид управління сприяє поліпшенню комунікацій та розвиває широту мислення, гнучкості сприйняття і завзяття керівників відділень.

До основних недоліків дивізійної структури можна віднести те що дана структура управління призводить до зростання ієрархій в управлінні. Вона формує проміжні рівні менеджменту для координації роботи відділень, групи тощо. Це призводить до збільшення кількості керівників. Це може призвести до протиставлення цілей відділів між собою. Також як недолік може бути розбіжність інтересів «верхів» і «низів». Можливість виникнення між відділових конфліктів, зокрема, у випадку дефіциту ключових ресурсів, що розподіляються централізовано. Відділи починають неефективно використовувати ресурсу, це призводить до неможливості їх використання повною мірою у зв'язку із закріпленням ресурсів за конкретним підрозділом.

Збільшення департаментів призводить до збільшення витрат на утримання управлінського апарату і відповідного збільшення чисельності персоналу, а також при поганому контролі за діяльністю відділів відбувається дублювання функцій у підрозділах. Організаційну структуру ТОВ «Компанії «Юнівест Маркетинг» представимо на рис. 2.1.



Рис.2.1 Організаційна структура компанії ТОВ «Юнівест маркетинг»

Складено на основі [6]

Розглянемо детальніше діяльність кожного департаменту:

- департамент постачання в першу чергу повинен здійснювати організацію процесу забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, товарами, інструментом, спецодягом, необхідним господарським інвентарем, тощо. Стежити за станом вищеперерахованого, а також за рівнем запасів готової продукції та вживати заходи для їх мінімізації. Приймає участь в проведенні техніко-економічного аналізу постачання; розробляє стандарти підприємства з матеріально-технічного забезпечення; розробляє заходи для підвищення якості продукції. Узгоджує умови та укладає договори про постачання з матеріально-технічного забезпечення підприємства, знаходить та заключає договори з новими постачальниками. Контролює правильність та дотримання всіх норм розрахунків по відділу, відповідно до затвердженого бюджету, тощо.
- департамент логістики займається пошуком транспорту, організацією перевезень, оформленням документів про відрядження; організовує складування і транспортування продукції, досліджує канали збуту та займається розподіленням готової продукції. Створює плани та графіки запуску-випуску готової продукції; займається пакуванням продукції та комплектуванням партії відправки; організовує відвантаження продукції та контролює доставку, системно пов'язує процес розподілу з процесами виробництва і постачання. Займається розробкою стратегії управління запасами. Досліджує та вносить пропозиції щодо виходу на нові товарні ринки; допомагає організувати зв'язки з діловими партнерами, керівник проводить переговори, забезпечує укладання договорів і допомагає здійснювати контроль за їх виконанням. Впроваджує сучасні технології виробництва і доставки товарів, а також організовує поставки обладнання.
- департамент кадрів займається документацією щодо особового складу підприємства; займається оформленням та прийомом і звільненням працівників; вносить зміни, які стосуються трудової діяльності; веде записи в трудових книжках; розрахунок відпусток; досліджує переміщення і причини плинності кадрів з підприємства, вносить пропозиції щодо їх усунення;

контролює стан трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

- департамент виробництва контролює за забезпечує виробництво технічною документацією, устаткуванням, необхідними інструментами, матеріалами, комплектуючими виробами, транспортними засобами, а також слідкує за здійсненням підготовки виробництва нових видів виробів; впроваджує нові технології на виробництво; займається пошуком та оновленням обладнання підприємства; контролює якість та виробництво продукції; розробляє виробничі плани на певний період, а також відображає їх у календарних графіках випуску продукції на підприємстві. Досліджує та робить все можливе для впровадження та освоєння технічних новинок, що буде сприяти поліпшенню технології, та якості продукції.
- департаменту продажів займається пошуком нових клієнтів та підтримує зв'язки з існуючими клієнтами; встановлює ціни на товар який виготовляє; створює систему знижок; слідкує за виконанням плану продажів; займається вирішенням конфліктних ситуацій; приймає участь в організації та проведенні виставок, презентацій тощо; веде необхідну документацію.
- фінансовий департамент створює фінансову звітність, займається контролем виконання поставлених завдань, відповідає за збереження і ефективного використання основних фондів та обігових коштів, трудових і фінансових ресурсів підприємства, контролює своєчасність платежів у державний бюджет, постачальникам та банкам. Керує розробкою перспективних проектів. Перевіряє рівень підготовки проектів та планів щодо реалізації продукції, зацікавлений у підвищенні рентабельності виробництва. Контролює своєчасне надходження доходів, оплату по рахункам постачальників, здійснює виплату заробітної плати працівникам.
- департамент ІТ здійснює оперативну підтримку користувачів. Виконує роботи по проведенню аналізу та узагальненню потреб структурних підрозділів компанії в комп'ютерній, копіювально-розмножувальній та іншій електронній оргтехніці. Розробляти пропозиції про якість, кількість, складу і конфігурації

техніки, необхідної для автоматизації роботи структурних підрозділів Компанії, і винесення їх на розгляд керівництва Компанії. Організовувати виконання робіт з технічного обслуговування комп'ютерного обладнання та копіювально-розмножувальної техніки Компанії в установленому порядку. Виробляти вибірковий контроль за дотриманням правил експлуатації користувачами обчислювальної, копіювально-розмножувальної та іншої електронної оргтехніки.

З характеристики деяких департаментів можна було побачити що деякі види діяльності в них схожі, або взагалі повторюються. Я вважаю це не ефективною діяльністю та марно втраченим часом робітника. Через розбіжність показників також можуть виникати суперечки між колегами.

Продукція компанії відповідає європейським стандартам якості, про що свідчать відповідні стандарти, а саме стандарти менеджменту якості ISO 9001: 2015, FSC и FSSC 22000 [6].

«Юнівест Маркетинг» відповідально ставиться до охорони навколишнього середовища. Політика Компанії спрямована на максимально ефективне використання ресурсів та енергозберігаючих технологій. Вони постійно стежать за станом екологічних показників, раціональним використанням ресурсів і підвищенням енергоефективності своєї діяльності.

Їх мета - відповідати європейським стандартам екологічної безпеки. Для них це: ефективність використання води і очистки стічних вод, енергоефективність та зниження викидів CO₂, скорочення обсягів твердих відходів і збільшення частки переробляються відходів.

Вони постійно реалізують програми, спрямовані на підвищення екологічної культури наших співробітників в області раціонального використання природних ресурсів і охорони навколишнього середовища. Саме тому в 2009 році ми успішно впровадили програму «Зелений офіс».

Рівень атмосферних викидів на сьогодні не перевищує встановлені нормативи. Незважаючи на виробниче зростання, до 2019 року вони мають намір утримати обсяги викидів газів в атмосферу на рівні 2015 року, послідовно

знижуючи негативний вплив на екологію. Також вони планують знизити рівень викидів CO₂, що виділяються при транспортуванні нашої продукції і матеріалів і підвищити ефективність використання власного транспорту і транспорту підрядників [6].

На підприємстві розроблена «Програма в сфері поводження з відходами і викидами», спрямована на зменшення відходів і викидів і запобігання їх негативного впливу на навколишнє середовище і здоров'я людини. Визначено відповідальних осіб у сфері поводження з відходами; відбувається сортування побутових і виробничих відходів (сміття). 90% відходів виробництва переробляються.

З вище сказаного бачимо що компанія має гарні позиції на ринку, але продовжує розвиватися, впроваджувати в свою діяльність нове обладнання та нову технологію виробництва та покращувати свої фінансові показники що робить її конкурентоспроможною серед інших компанії поліграфічної галузі.

Що стосується конкурентної розвідки то компанія «Юнівест Маркетинг», як і будь-яка компанія займається дослідженням ринку, на якому працює та вивченням своїх конкурентів. Але в обраній мною компанії не існує окремого відділу, який безпосередньо займався б саме цим вивченням цілком та повністю.

Важливо зазначити що в компанії відсутній відділ служби безпеки, який повинен безпосередньо займатися захистом внутрішньої інформації та діяльності підприємства. А також повинен слідкувати за тим щоб сторонні не потрапляли в компанію.

Замість цього відділу компанія співпрацює з приватним охоронним агентством, яке забезпечує безпеку як в головному офісі так і на виробництві. На поверхах підприємства встановлено камери спостереження, а на рецепції вхід за перепустками, а також проводиться запис осіб які відвідують підприємство.

Як бачимо охоронне підприємство може забезпечити захист лише від зовнішніх загроз, але цього недостатньо, тому що в наш час та з сучасними технологіями необхідно захищати інформацію яка знаходиться в комп'ютері.

Частіше всього шахраї в своїй діяльності використовують інтернет для проникнення в іншу компанію. Саме з цієї причини підприємство в першу чергу повинно захищатися програмними засобами, які можуть швидко реагувати на проникнення сторонніх осіб в організацію та блокувати їх.

Як і будь яка компанія, «Юнівест Маркетинг» вивчає конкурентів, також вивчає відносини між продавцями та споживачами, компаніями, державою та іноземними підприємствами це впливає на відносини з конкурентами.

Вивченням конкурентів на підприємстві займаються багато відділів такі як відділ продажів, відділ маркетингу, відділ логістики та інші. С

Саме через те що немає спеціалізованого відділу який займався на пряму цією діяльністю, багато завдань які ставить керівництво підприємства повторюється та витрачається зайвий час який можна було б виділити на більш важливі завдання. Як наслідок представлення діяльності відділів на зборах призводить до суперечок між працівниками тому що інформація досліджується зазвичай різними способами і досягти згоди по певному питанню майже неможливо.

Час проведений мною на підприємстві також дозволив мені визначити основні фінансові показники конкурентоспроможності підприємства, для кращого розуміння ситуації в компанії, а також для порівняння наведу основні показники в наступному підрозділі за останні три роки.

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства ТОВ «Юнівест Маркетинг»

Обрана мною галузь для дослідження, а саме поліграфічна галузь України продовжує дуже стрімко розвиватися, продовжують з'являтися нові друкарні, видавництва та виробництва.

Сучасні поліграфічні підприємства впроваджують в свою діяльність декілька видів надання послуг, компанії виходять на нові ринки не лише державні, а й навіть на закордонні, саме тому збільшується конкуренція.

Обрана мною компанія для дослідження, а саме ТОВ «Юнівест Маркетинг» не є виключенням.

Для кращого розуміння стану галузі на останній рік розглянемо табл.2.1.

Таблиця 2.2. Діагностика поліграфічної галузі

Показник	Характеристика
Розмір світового ринку	на сьогодні обсяг друкованої продукції в світі оцінюється в 477 млрд євро. за прогнозами аналітиків, в найближчі роки темпи його зростання складуть 2,2% в рік і до 2020 року він досягне 553 млрд євро
Темп зростання ринку	Середній 3%
Ступінь життєвого циклу	Зрілість
Кількість компаній у галузі	3416
Легкість входу/виходу	Високі бар'єри, велика кількість конкурентів
Технології/Інновації	Технології змінюються дуже швидко весь час удосконалюються, а також компанії закуповують іноземне обладнання
Характер виробництва	Великі, середні та малі партії
Рівень ціни	Широкий діапазон цін
Прибутковість галузі	Висока

Складено на основі [9]

Стан галузі на даний час можна характеризувати наступними рисами:

- збільшенням кількості суб'єктів підприємницької діяльності;
- більш швидким темпом збільшення кількості юридичних підприємств, в порівнянні з фізичними особами;
- поєднанні на підприємствах декількох видів діяльності одночасно;
- зниженням випуску друкованої продукції, збільшенням випуску упаковок, реклами, картонної продукції тощо;
- стабільним збільшенням обсягу реалізованої продукції;
- збільшенням обсягів закупок сировини та матеріалів, тощо[30].

Ринок поліграфічних послуг в Україні включає в себе ринок рекламної поліграфії, ринок книжково-журнальної поліграфії, ринок паперової продукції. Для ТОВ «Юнівест Маркетинг» є перевагою перед конкурентами те, що воно має вихід на всі вище зазначені ринки.

Взагалі що стосується підприємства ТОВ «Компанія «Юнівест Маркетинг» то воно є одним з лідерів поліграфічної галузі на вітчизняному ринку України.

Проаналізуємо хто ж є головними конкурентами для ТОВ «Юнівест Маркетинг» в Україні.

Отже, по Україні на друку газет і журналів спеціалізується близько 20 друкарень, але левову частку (90%) контролює трійка лідерів - «Бліц принт» (35% ринку), «Юнівест Принт» (близько 29%) і «Новий друк» (24%) [6]. Бачимо що обране для дослідження підприємство має досить непоганий стан на рингу.

Серед компаній які надають широкий спектр послуг, як і наша компанія то основними конкурентами є компанія «Вольф» та «Express Print»[6].

Розглянемо ключові фактори успіху ТОВ «Юнівест Маркетинг» та двох конкуруючих з нею компаній, табл.2.3.

Таблиця 2.3. Аналіз ключових факторів успіху конкуруючих компаній

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	Компанія «Юнівест маркетинг»		Компанія «Вольф»		Компанія «Express Print»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1.Якість продукції	0,3	5	1,5	4	1,2	4	1,2
2.Обсяги продажу	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
3.Частка ринку	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
4.Ціна продукції	0,25	4	1	3	0,75	5	1,23
5.Сучасне технічне устаткування	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6
Всього	1		4,5		3,6		4,05

(Складено автором)

Як було зазначено обрані компанії для дослідження та розрахунків табл.2.3 займаються схожою діяльністю та бачимо що вони мають непогані результати.

Це не дивно адже всі підприємства прагнуть досягти та підтримувати найкращу якість продукції, підвищувати обсяги продажу товару та охопити найбільшу частку ринку.

Але на поліграфічну галузь, а отже і на підприємства впливає багато факторів, які допомагають та перешкоджають діяльності галузі. Проведений PEST-

аналіз допоможе визначити основну характеристику для поліграфічної галузі (табл.2.4).

Таблиця 2.4 **PEST-аналіз поліграфічної галузі України**

Політика	Економіка
1. Нестабільність правового середовища. 2. Нестабільність політичної ситуації. 3. Державна підтримка поліграфії. 4. Членство України в СОТ. 5. Відсутність імпорتنих обмежень на друковану продукцію	1. Зростання конкуренції. 2. Низький рівень інвестицій в галузь. 3. Дефіцит спеціалістів. 4. Висока вартість банківських кредитів. 5. Нестабільність валютного курсу
Соціально-культурні тенденції	Технологічні інновації
1. Зниження рівня моральності й освіченості населення України. 2. Низький рівень платоспроможності населення. 3. Зміна вимог споживачів до поліграфічної продукції	1. Висока вартість типографічного обладнання. 2. Безперервний розвиток технологій друку та устаткування для нього. 3. Масова комп'ютеризація життя

Складено на основі [23]

Бачимо що для даної галузі існує більше перепон. Але, я вважаю, що на підприємства даної галузі найбільше впливають економічні та технологічні фактори. Тому що через нестабільність фінансового стану компанії вона починає обмежувати себе і у впровадженні нових технологій та не приділяє уваги оновленню обладнання.

Але якщо порівнювати ТОВ «Юнівест Маркетинг» з основними конкурентами то воно має сильнішу ринкову позицію за рахунок того, що має вихід, як на внутрішній ринок країни (державний) так і на зовнішній (закордонний).

Продукція компанії постачається в різні країни Європи та СНГ. За рахунок цього компанія має непогані прибутки, а також є відомою у всьому світі.

Серед основних клієнтів компанії можу виділити такі, як: Salateira, Amic, WOG, Nescafe, кінотеатр оскар, Лінія кіно, Nestle, Ласунка, Roshen, Millennium, Elle, Disney, Avon, Mary Kay, Metro, Vogue, Bazzar, Bayer, McDonald's, L'oreal, тощо[6].

Також компанія співпрацює з багатьма постачальниками сировини та матеріалів. ТОВ «Юнівест Маркетинг» укладає договори з постачальниками не лише сировини та матеріалів, а й з постачальниками обладнання на майбутні роки.

Компанія займається закупкою сучасного обладнання за кордоном в таких країнах як Німеччина та Китай.

Генеральний директор Кудряшов В.М. особисто їздить у відрядження та заключає договори про поставки сировини та матеріалів, а також обладнання та контролює його налаштування на виробництві у місті Фастові.

Після проведеного PEST-аналізу вважаю доцільним розглянути детальніше деякі фактори, які впливають на конкурентоспроможність поліграфічних підприємств та їх основну характеристику (табл.2.5).

Таблиця 2.5 Фактори, які впливають на конкурентоспроможність поліграфічних підприємств

Фактори	Характеристика
Інвестиційна політика держави	Інтенсивність відновлення техніки й технології сприяє підвищенню конкурентоспроможності поліграфічних підприємств на світовому рівні
Податкова політика держави	Оподатковування впливає на політику поліграфічних підприємств. Підвищення податкового навантаження спричиняє збільшення ціни або при неможливості її збільшення - до зниження рентабельності й недостатності коштів для розвитку підприємства
Рівень розвитку НТП, технічний та технологічний рівень підприємства	Рівень розвитку технологій і технічний рівень підприємства сприяє досягненню високої якості продукції, досягненню відповідності пропозиції ринковому попиту
Інтенсивність росту поліграфічної індустрії	Швидкий ріст ринку полегшує проникнення на ринок інших виробників
Кількість учасників ринку	Визначає ступінь та інтенсивність конкуренції на ринку
Місткість ринку та його структура	Тенденції зміни місткості ринку друкованих видань і його структури визначають подальші напрямки розвитку підприємства в виборі цільових ринків, виборі пріоритетів у визначенні технічної й технологічної політики підприємства
Доля імпорту готової продукції, сировини та матеріалів	Імпорт сировини й матеріалів продукції загострює конкуренцію на ринку і в суміжних галузях

Складено на основі [15, 23]

Що стосується підприємства ТОВ «Юнівест маркетинг». То воно має гарну позицію на поліграфічному ринку. Воно робить все можливе для того щоб бути кращім серед кращих.

Найважливішою проблемою, яку я можу виділити серед факторів, які впливають саме на підприємство ТОВ «Юнівест Маркетинг» то це розширення ринку за рахунок збільшення кількості учасників, так як ріст галузі робить проникнення в галузь більш легким.

До проблем саме для ТОВ «Юнівест Маркетинг» також є податкова політика, яка призводить до збільшення ціни. Клієнти починають закуповувати меншу кількість продукції що призводить до зменшення прибутків в компанії, збільшення запасів готової продукції на складах підприємства.

Ще однією проблемою є технологічний рівень оснащення виробництва. Підприємство звісно оновлює обладнання та впроваджує нові технології, але хотілося б щоб це відбувалося частіше ніж на декілька років. Чим новіше обладнання та чим його більше на підприємстві тим простіше впроваджувати нові технології на виробництво, а також розширювати асортимент продукції[23].

На мою думку ці два фактора загострюють конкуренцію між підприємствами поліграфічної галузі.

Для кращого розуміння стану ТОВ «Юнівест Маркетинг» розглянемо SWOT-аналіз (табл.2.6).

Дану таблицю було створено під час проходження переддипломної практики разом з керівником відділу маркетингу. Вона також була представлена в одній з презентацій на зборах директорів.

Компанія проводить даний аналіз приблизно один раз на пів року, коли генеральний директор проводить підсумкові збори за певний період та ставить нові задачі на наступний період. Також дана таблиця була представлена на останніх зборах директорів ТОВ «Юнівест Маркетинг».

Дана таблиця допоможе нам зрозуміти та порівняти чого більше в компанії ТОВ «Юнівест Маркетинг» сильних сторін та можливостей чи все ж таки слабких сторін та загроз.

Таблиця 2.6 SWOT-аналіз підприємства «Юнівест Маркетинг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Компанія Юнівест маркетинг має сильну конкурентну позицію на ринку. 2. Має багато постійних клієнтів серед українських компаній, а також співпрацює з іноземними компаніями. 3. Випускає якісну продукцію. 4. Наявність сайту на якому детально розписана діяльність компанії. 5. Компанія є фінансово стабільною та інвестиційно привабливою за рахунок. 6. Юнівест Маркетинг перша поліграфія в Україні. 7. Компанія закуповує якісне обладнання в тому числі з Німеччини та Китаю. 8. Налагоджена система постачання сировини. 9. Висококваліфікований персонал. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність великої кількості конкурентів. 2. Плинність кадрів. 3. Висока ціна продукції. 4. Відсутність відділу служби безпеки та відділу конкурентної боротьби. 5. Слабка система стратегічного планування. 6. Відкритість інформації.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Компанія може виходити на нові ринки. 2. Розширити асортимент продукції. 3. Покращувати якість. 4. Залучити більшу кількість інвесторів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Великі витрати на закупівлю обладнання. 2. Звільнені співробітники можуть продавати технологію конкурентам. 3. Збільшення цін на ресурси 4. Ризик порушення конкурентної позиції на ринку.

(Складено автором)

З табл. 2.5 та 2.6 можна побачити що на компанію ТОВ «Юнівест Маркетинг» впливає багато факторів як позитивних так і негативних.

З найбільш загрозливих факторів можна виділити зростання конкуренції на ринку. А також наявність некваліфікованих робітників на підприємстві, які можуть порушувати технологію виробництва тим самим псувати продукцію, що може призвести до збільшення браку в продукції, а також до зменшення кількості клієнтів в майбутньому та формуванні поганого враження по компанію[23].

Отже, як висновок можна сказати що компанія поступово розвивається, розширяє спектр своїх можливостей та має значний потенціал не дивлячись на загрози зовнішнього середовища.

Саме тому впровадження методів конкурентної розвідки на підприємстві ТОВ «Юнівест Маркетинг» можуть суттєво допомогти у досягненні успіху, але не потрібно забувати, що все має відбуватися законним шляхом.

ТОВ «Компанія «Юнівест Маркетинг» для дослідження діяльності підприємства надала такі фінансові документи, як форма 1 (баланс) та форма 2 (звіт про фінансові результати). Вони представлені у додатку А та Б. Розглянемо основні фінансові показники які характеризують конкурентоспроможність ТОВ «Юнівест Маркетинг» за останні 3 роки.

Таблиця 2.7 Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Юнівест Маркетинг», що характеризують конкурентоспроможність підприємства за 2016-2018 роки

Стаття	2016	2017	2018	Т (2017- 2016)	Т (2018- 2017)	%	%
необоротні активи	117516	107033	119977	-10483	12944	0,91	1,12
оборотні активи	229491	218514	317500	-10977	98986	0,95	1,45
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	302531	285842	314185	-16689	28343	0,94	1,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	275134	250660	275022	-24474	24362	0,91	1,10
Валовий: прибуток	27397	35182	39163	7785	3981	1,28	1,11
Адміністративні витрати	13363	13237	17504	-126	4267	0,99	1,32
Витрати на збут	10843	12142	12845	1299	703	1,12	1,06
власний капітал	30379	52969	29953	22590	-23016	1,74	0,57
поточні зобов'язання	130044	125304	249677	-4740	124373	0,96	1,99

Складено на основі додатку А та Б

З таблиці 2.7 робимо висновок що на підприємстві порівнюючи роки відбуваються зміни.

Можна побачити що необоротні активи у 2017 році зменшуються порівняно з 2016 на 10483 тис.грн, а в 2018 порівняно з 2017 можна побачити як швидко вони починають зростати на 12944 тис.грн. це може свідчити про збільшення основних засобів можливо компанія закуповує більш нове обладнання.

Оборотні активи в 2017 році зменшились на 10977 тис.грн., а в 2018 році збільшились на 98986 тис.грн. Це є негативним показником тому що у компанії можуть зменшуватися продажі продукції.

Чистий дохід від реалізації в 2017 році зменшився на 16689 тис.грн, а в 2018 збільшився на 28343 тис.грн. бачимо що чистий дохід не стабільний, але компанія є прибутковою.

Собівартість продукції в 2017 році зменшилась на 24474 тис.грн., а в 2018 році збільшилась на 24362 тис. грн. збільшення собівартості спричиняє підвищення цін на сировину та матеріали.

Валовий прибуток зростає протягом досліджуваного періоду. До цього призводить впровадження нової продукції.

Адміністративні та збутові витрати за період з 2016-2018 роки коливаються. Власний капітал в 2018 році починає зменшуватись це погано тому що компанія може почати залежати від кредиторів.

Поточні зобов'язання також збільшувались в 2018 році. Компанії необхідно збільшувати дохід від реалізації продукції наприклад шляхом збільшення ціни на продукцію, також за рахунок збільшення виробництва.

З таблиці 2.7 можу зробити висновок що компанія «Юнівест Маркетинг» продовжує розвивається, збільшує асортимент свої послуг та збільшує прибуток та власний капітал.

Таблиця 2.8 Показники рентабельності ТОВ «Юнівест Маркетинг», що характеризують конкурентоспроможність підприємства за 2016-2018 роки

Показники	2016	2017	2018
Рентабельність власного капіталу	0,058659	0,035586	0,09404
Рентабельність активів	0,001941	0,00662	0,014548
Рентабельність продажів	1,099577	1,140357	1,1424
Рентабельність діяльності	0,002945	0,005188	0,01241
Рентабельність продукції	9,957693	14,03575	14,23995

Складено на основі додатку А та Б

Отримані результати зобразимо на рис. 2.2

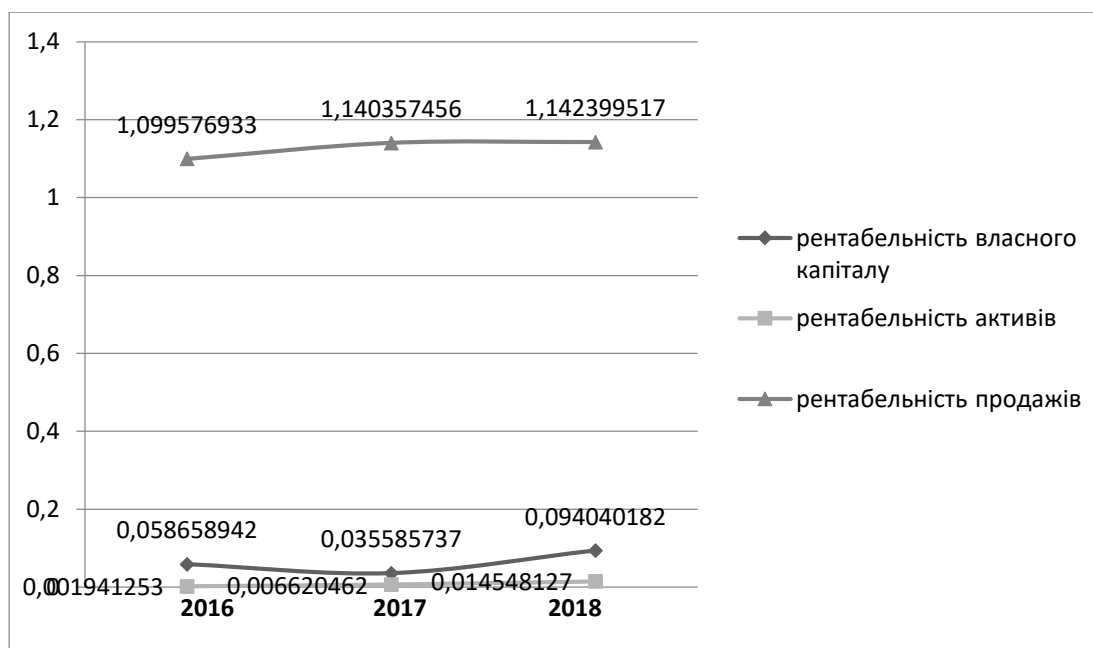


Рис. 2.2. Зміна показників рентабельності ТОВ «Юнівест Маркетинг» за 2016-2018 роки

(Складено автором)

Табл. 2.8 та рис. 2.2 показує показники рентабельності, які характеризують рівень прибутковості підприємства і є показником для інвесторів, що в дану компанію можна інвестувати свої кошти.

Рентабельність власного капіталу показує тенденцію до зростання в 2018 році. Це позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємства і показує інвесторам що компанія розвивається.

Показник рентабельності активів характеризує відсоток прибутковості активів можна побачити що показник не стабільний і має тенденцію до зменшення що є негативним для компанії.

Рентабельність продажів майже стоїть на місці спостерігається тенденція до зростання що є гарним показником так як компанія поступово збільшує доходи.

Рентабельність діяльності поступово зростає весь період це свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства.

Рентабельність продукції також зростає це свідчить про те що прибутковість від діяльності.

Також хочу розглянути показники платоспроможності підприємства ТОВ «Юнівест маркетинг», табл.2.9.

Таблиця 2.9. Показники платоспроможності ТОВ «Юнівест Маркетинг», що характеризують конкурентоспроможність підприємства за 2016-2018 роки

Показники	2016	2017	2018
Коефіцієнт покриття	1,764718	1,743871	1,271643
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01032	0,014333	0,002587
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,67997	0,545258	0,616789
Робочий капітал	99447	93210	67823
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	0,554792	4,407299	3,417673
строк погашення дебіторської заборгованості	657,9039	82,81716	106,7978

Складено на основі додатку А та Б

Зобразимо розраховані в табл.2.9. показники на рис. 2.3 та 2.4.

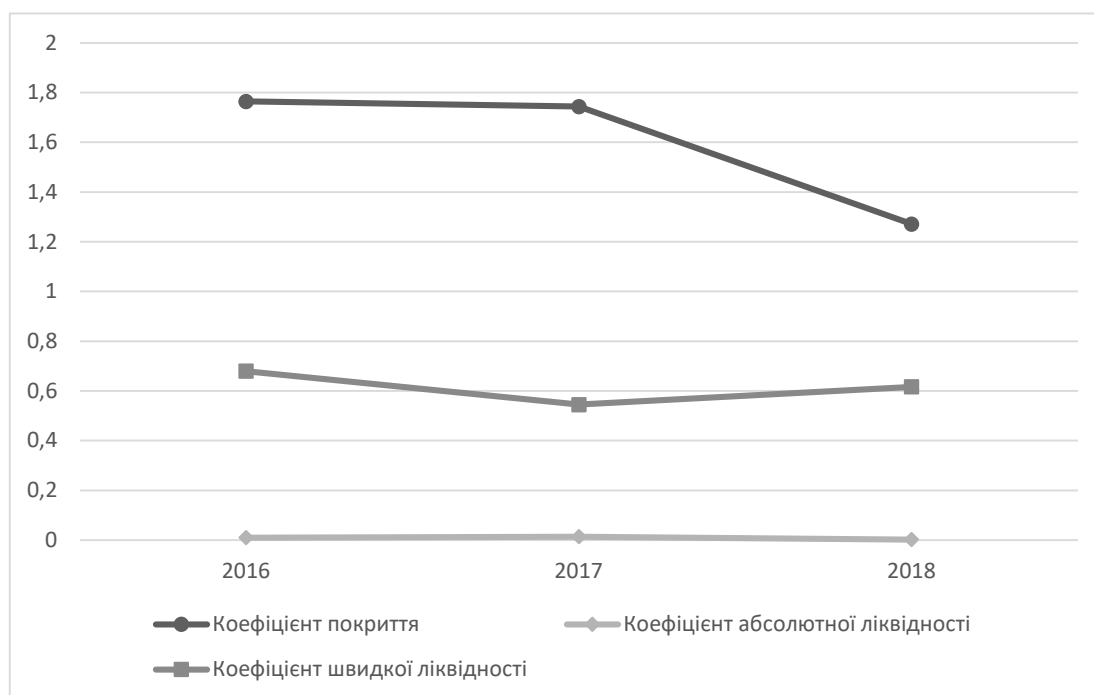


Рис.2.3. Зміна коефіцієнтів покриття, абсолютної ліквідності та швидкої ліквідності на ТОВ «Компанія «Юнівест Маркетинг» за 2016-2018 роки
(Складено автором)

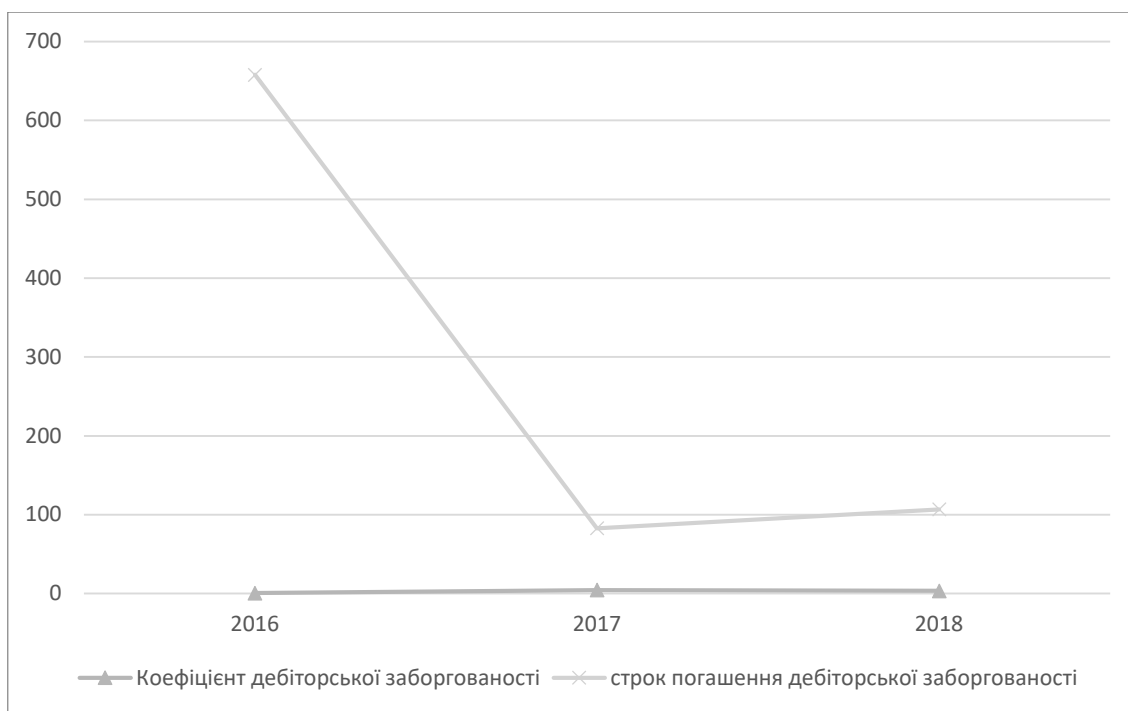


Рис.2.4 Зміна коефіцієнтів дебіторської заборгованості та строку погашення дебіторської заборгованості ТОВ «Компанія «Юнівест Маркетинг» за 2016-2018 роки

(Складено автором)

Коефіцієнт покриття показує наскільки активи можуть покрити поточні зобов'язання підприємства, з розрахунків видно що підприємство ТОВ «Юнівест Маркетинг» є платоспроможним, за рахунок великої вартості активів порівняно з зобов'язаннями.

Коефіцієнт покриття в 2016 та 2017 році є більшим за 1,5 це свідчить про те що підприємство є платоспроможним. Це відбувається за рахунок того що компанія зберігає готову продукцію на складах і накопичує запаси.

Компанія може реалізовувати власні активи, отримує кошти, і може покривати боргові зобов'язання. Але в 2018 році показник становить 1,3 що може призвести до негативних наслідків, але на даний час компанія може покривати борги.

На показник ліквідності впливає збільшення частини короткострокових і довгострокових зобов'язань підприємства. Ліквідність має бути на рівні від 1 до

1,5. В нашому випадку цей показник є менше 1. В компанії потрібно збільшувати кошти наприклад за рахунок збільшення продажів продукції.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також має недостатнє значення та має тенденцію до зниження.

Робочий капітал є додатнім це свідчить про те що на підприємстві нормальний рівень поточних зобов'язань але має тенденцію до зменшення тому для покращення потрібно зменшувати кредити банків, кредиторську заборгованість та інше.

Так як коефіцієнт дебіторської заборгованості нестабільний, але в 2018 році зменшується це свідчить про збільшення дебіторської заборгованості та зменшення виручки від реалізації. Разом із зменшення цього показника, зростає термін погашення дебіторської заборгованості.

Отже, з проведеного аналізу можна зробити невеликий висновок що компанії «Юнівест Маркетинг» необхідно збільшувати ефективність активів. Спостерігати аби не відбувалося накопичення запасів, зменшення дебіторської заборгованості. Необхідним є збільшення грошових коштів компанії. Це можливо наприклад за рахунок продажу продукції. Також можливо зменшувати зобов'язання та збільшувати активи за рахунок основних засобів, грошових коштів, інвестицій. Необхідно контролювати та зменшувати рівень дебіторської заборгованості підприємства. Також необхідно збільшити виручку від реалізації за рахунок збільшення обсягів реалізації та зменшення собівартості.

2.3. Оцінка системи інформаційного захисту ТОВ «Юнівест Маркетинг»

ТОВ «Компанія «Юнівест Маркетинг», як і будь яка компанія займається дослідженням ринку на якому працює та вивченням своїх конкурентів.

Підприємство займає високі позиції на ринку на якому вона працює, саме тому я вважаю доцільним впровадження в діяльність компанії методів конкурентної розвідки, які були зазначені в першому розділі даної роботи.

Запропоновані методи допоможуть підвищити рівень інформаційної безпеки підприємства, тим самим зменшать витік інформації та ризик проникнення конкурентів в документацію компанії. Та зроблять неможливим копіювання технологій які застосовуються у виробництві продукції[22].

На сьогоднішній день існує стандарт ISO 27001 який визначає інформаційну безпеку як: «збереження конфіденційності, цілісності та доступності інформації підприємства»[16].

Стандарт ISO 27001:2005 являє собою перелік вимог до системи менеджменту інформаційної безпеки, обов'язкових для сертифікації, а стандарт ISO 27002:2005 виступає в якості керівництва по впровадженню, яке компанії можуть використовувати при проектуванні механізмів контролю, вибраних організацією для зменшення ризиків інформаційної безпеки.

Стандарт ISO 27001 визначає процеси, що представляють можливість бізнесу встановлювати, застосовувати, переглядати, контролювати і підтримувати ефективну систему менеджменту інформаційної безпеки; встановлює вимоги до розробки, впровадження, функціонуванню, моніторингу, аналізу, підтримки та вдосконалення документованої системи менеджменту інформаційної безпеки в контексті існуючих бізнес ризиків організації[16].

Що стосується поліграфічного підприємства, а саме ТОВ «Юнівест Маркетинг» то в обраній для дослідження компанії не існує спеціалізованого відділу який міг би займатися безпосередньо дослідженням діяльності конкурентів та оцінювати стан ринку. Компанія навіть не має власної служби безпеки.

Так як компанія має широкий спектр діяльності, то вона охоплює декілька ринків, а саме: ринок виробників (типографія, поліграфія), ринок проміжних продавців, ринок споживачів, ринок державних закладів та міжнародний ринок[6].

Тому компанії ТОВ «Юнівест Маркетинг» вивчає не лише своїх конкурентів, а й відносини між продавцями та споживачами, компаніями, державою та іноземними підприємствами. Що залишає всій вплив на відносинах з конкурентами.

Проблемою є те, що в компанії існує багато департаментів, а працівники виконують одну і ту саму роботу, через що знижується ефективність діяльності компанії. Та породжує суперечки між працівниками.

Саме тому, введення нового відділу, є важливим для підприємства тому що це допоможе зменшити обов'язки деяким відділам та їх діяльність не буде повторюватися. Та допоможе зробити аналіз більш детальним та якісним, а інші відділи будуть мати час на виконання свої прямих обов'язків.

Під час проходження переддипломної практики на підприємстві «Юнівест Маркетинг» було визначено, що департаменти маркетингу, виробництва та продажів дублюють таку роботу, як:

- займаються пошуком інформації про існуючих та потенційних конкурентів;
- оцінкою задоволеності споживачів;
- утриманням своєї позиції на ринку;
- оцінкою своїх потенційних можливостей в конкурентному середовищі;
- знаходженням нових постачальників;
- впровадженням нових технологій на виробництво тощо.

Також проблемою є те що в компанії відсутній відділ служби безпеки, який повинен займатися перевіркою нових співробітників та роботою з персоналом, замість них цим займається відділ кадрів. А дослідженням зовнішніх загроз для підприємства займається відділ маркетингу.

Для забезпечення безпеки підприємство співпрацює з приватним охоронним агентством, яке може забезпечити лише зовнішню безпеку, а саме від проникнення сторонніх осіб на підприємство.

По всьому головному офісу, як в місті Києві так і на виробництві в місті Фастові встановлено камери спостереження та пропускні системи. Робітники компанії мають іменні пропуски, а особи яких запрошують на підприємство отримують пропуск з номером, а також вносять свої данні в базу відвідувачів.

Отже, з вище сказаного бачимо що компанія не використовує в повній мірі всі можливості конкурентної розвідки, а використовують певні базові принципи в своїй діяльності.

Звісно деякі елементи присутні в діяльності компанії, але вони використовуються для загальної обізнаності про конкурентне середовище, а не для підвищення ефективності діяльності компанії та захисту внутрішньої інформації. Та в першу чергу компанія повинна захищатися не від зовнішніх загроз, а захищати саме свою документацію та технології які використовують під час виробництва.

Розглянемо класифікацію методів захисту інформації та їх основну характеристику, (табл.2.10).

А також серед методів визначимо який метод захисту інформації використовує компанія ТОВ «Юнівест Маркетинг» в своїй діяльності.

Таблиця 2.10 Методи захисту інформації

Метод	Характеристика
одно рівневі методи	будуються на підставі одного принципу управління інформаційною безпекою
багаторівневі методи	на основі декількох принципів управління інформаційною безпекою, кожний з яких слугує вирішення власного завдання. При цьому приватні технології не пов'язані між собою і спрямовані лише на конкретні чинники інформаційних загроз;
комплексні методи	багаторівневі технології, які об'єднані у єдину систему координуючими функціями на організаційному рівні з метою забезпечення інформаційної безпеки, виходячи з аналізу сукупності чинників небезпеки, які мають семантичний зв'язок або генеруються з єдиного інформаційного центру інформаційного впливу;
Інтегровані-високоінтелектуальні методи	багаторівневі, багатокomпонентні технології, які побудовані на підставі могутніх автоматизованих інтелектуальних засобів з організаційним управлінням.

Складено на основі [22]

До основних функцій забезпечення інформаційної безпеки слід віднести:

1. інформаційну підтримку бізнесу на стратегічному, оперативному, тактичному рівнях;
2. модернізація, бенчмаркінг: бізнес-процесів, технологій, товарів тощо;
3. прогнозування у сферах розвитку: ринку, технологій, товарів тощо[22].

За час проведений на підприємстві було визначено що в компанії застосовують одно рівневі методи забезпечення інформаційної безпеки, які будуються на підставі одного принципу управління інформаційною безпекою.

Тобто вони застосовуються коли виникає певна загроза в компанії чи в окремому її департаменті. Саме тому я вважаю актуальним впровадження методів конкурентної розвідки на підприємство. Вони допоможуть компанії швидко реагувати на існуючі загрози, а також на ті які ще не торкнулися нашої компанії та попереджати їх виникнення.

Компанія «Юнівест Маркетинг» наразі застосовує лише організаційні засоби захисту інформації. Тобто, в компанії розроблена внутрішня документація щодо поводження з конфіденційною інформацією.

Під час прийому на роботу керівник відділу проводить інструктаж щодо нерозголошення отриманої інформації під час роботи та дає на підпис документ в якому співробітник погоджується з усіма правилами. Компанія «Юнівест Маркетинг» не має своєї особистої програми для роботи, але на комп'ютерах встановлені програмні засоби які в разі чого можуть відновити існуючі документи, тобто компанія створює резервну копію документів.

Під час дослідження можна було побачити що поліграфічний ринок є конкурентним тому що постійно з'являється більш досконале устаткування, компанії проектують та виробляють все нову та нову продукцію. Компанії захоплюють нові сектори ринку за рахунок розширення виробництва та послуг. Компанія ТОВ «Юнівест Маркетинг» не є виключенням.

Для кращого розуміння навіщо ж впроваджувати методи конкурентної розвідки в компанію «Юнівест Маркетинг» виділимо основні причини:

- дублювання відділами роботи;
- витік внутрішньої інформації;
- конкуренція;
- низька інформаційна безпека;
- відсутність відділу служби безпеки;
- спроби несанкціонованого доступу до внутрішньої інформації підприємства та фінансової звітності.

Як бачимо, інформаційна безпека є невід’ємною частиною процесу управління підприємством, та відображає захищеність інформаційного середовища компанії.

Для визначення рівня інформаційної безпеки на підприємстві до впровадження даного проекту, розрахуємо основні показники, а також наведу їх коротку характеристику в табл. 2.10.

Для розуміння рівня інформаційної безпеки підприємства яке визначається як множення трьох коефіцієнтів, а саме:

$$P_{ib} = K_p \times K_t \times K_c \quad (2.1)$$

де:

– K_p – це коефіцієнт повноти інформації, який розраховується як відношення обсягу інформації, що є в розпорядженні особи, яка приймає рішення, до обсягу інформації, необхідної для прийняття цього рішення.

– K_t – це коефіцієнт точності інформації, що розраховується як відношення обсягу релевантної (достовірної) інформації до загального обсягу інформації;

– K_c – це коефіцієнт суперечливої інформації, що обчислюється як відношення кількості незалежних свідчень на користь ухвалення рішення до загальної кількості свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації.

Дослідження інформаційних джерел дало змогу встановити, що основними показниками інформаційної безпеки підприємств є:

Продуктивність інформації (P_{in}), яка розраховується за формулою:

$$P_{in} = \frac{P_p}{B_{in}} \quad (2.2)$$

де

- P_p – обсяг промислової продукції, тис.грн;
- B_{in} – витрати на придбання інформаційних ресурсів, тис. грн.

Коефіцієнт інформаційної озброєності ($K_{in.озб.}$):

$$K_{ін.озб} = \frac{B_{ін}}{Ч_{с.с}} \times 100\% , \leq 20\% \quad (2.3)$$

де

- $B_{ін}$ – витрати на придбання інформаційних ресурсів, тис. грн;
- $Ч_{с.с}$ – середньосписочкова чисельність працівників, чол.

Коефіцієнт захищеності інформації ($K_{з.ін}$):

$$K_{з.ін} = \frac{B_{з.ін}}{B_{ін}} \times 100\% , \leq 20\% \quad (2.4)$$

де

- $B_{з.ін}$ – витрати підприємства на захист інформаційних ресурсів, тис. грн;
- $B_{ін}$ – витрати на придбання інформаційних ресурсів, тис. грн.

Виділяють три рівні інформаційної безпеки, а саме:

- $K > 0,7$ – високий рівень захищеності;
- $0,3 < K < 0,7$ – середній рівень захищеності;
- $K < 0,3$ – низький рівень захищеності.

За допомогою вище наведених формул розрахуємо основні коефіцієнти які допоможуть визначити стан захищеності інформації та рівень інформаційної безпеки для компанії ТОВ «Юнівест маркетинг».

Отримані результати представимо за два останні роки в табл.2.10, для того щоб була можливість визначити чи відбуваються хоч якісь зміни в забезпечені інформаційної безпеки компанії. Також дана таблиця буде корисною для розробки прогнозу цих же показників на майбутні роки в наступному розділі дипломної роботи.

Таблиця 2.10. Основні показники рівня інформаційної безпеки підприємства ТОВ «Юнівест маркетинг»

Показник та його характеристика	Значення показника на підприємстві (2017)	Значення показника на підприємстві (2018)
Продуктивність інформації	49,04	49,56
Коефіцієнт захищеності інформації	27%	27%
Коефіцієнт повноти інформації	0,7	0,74
Коефіцієнт точності інформації	0,6	0,56
Коефіцієнт суперечливої інформації	0,47	0,53
Рівень інформаційної безпеки	0,2	0,22

(Складено автором)

Отже, з проведених розрахунків бачимо що показники за два роки залишаються приблизно на одному рівні, ріст показників є, але він зовсім незначний. Основні показники такі як рівень інформаційної безпеки підприємства на 2018 рік становить 0,22, а рівень захищеності інформації на 2018 рік становить 27%, що є дуже низьким.

Саме через низькі показники впровадження методів конкурентної розвідки, а саме створення відділу конкурентної розвідки на підприємстві ТОВ «Юнівест маркетинг» вважаю актуальним та впевнена, що це дозволить вирішити вище вказані проблеми. В першу чергу відділи не будуть дублювати роботу один одного, що призведе до збільшення продуктивності праці кожного департаменту, а також зменшаться суперечки між керівниками відділів щодо того чиє дослідження більш вірне.

Сутність запропонованої ідеї та спосіб її використання для розв'язання конкретної проблеми організації полягає у впровадженні програмного забезпечення розробленого на основі досвіду іноземних підприємств, а також створення відділу конкурентної розвідки

Метою проекту є підвищення ефективності діяльності підприємства «Юнівест маркетинг», впровадження інформаційної системи для збільшення рівня

захищеності інформації, а також підвищення конкурентних позицій компанії на ринку.

Слабкий захист інформації може призвести до фінансових втрат та зробити компанію банкрутом.

Але хочу відмітити що ТОВ «Юнівест Маркетинг» має гарні фінансові показники та є конкурентоспроможною не дивлячись на низький рівень захисту інформації. Компанія продовжує розширювати своє виробництво впроваджуючи нові технології та сучасне обладнання.

Висновки до розділу 2

Для дослідження теми дипломної роботи, а саме «Захист інформації на основі конкурентної розвідки» було обрано підприємство ТОВ «Компанія «Юнівест маркетинг». Дане підприємство як і будь яке інше займається дослідженням ринку на якому працює та вивченням своїх конкурентів.

Другий розділ дипломної роботи допоможе зрозуміти загальну характеристику підприємства, проаналізувати конкурентне середовище підприємства, а також оцінити існуючу систему захисту підприємства.

1. ТОВ «Юнівест Маркетинг» це сучасна динамічна друкарня, яка на протязі свого існування розвивається та впроваджує в свою діяльність нові технології виробництва та закуповує новітнє обладнання. Компанія має багато конкурентів з якими постійно змагається за лідируюче місце в галузі.

2. На сьогоднішній день стан поліграфічної галузі можна характеризувати швидким збільшенням суб'єктів підприємницької діяльності; впровадження декількох видів діяльності на підприємство; збільшення обсягу реалізованої продукції, тощо.

В підпункті 2.2 даної роботи було проведено аналіз поліграфічної галузі та визначено фактори які впливають на галузь позитивно, а які негативно. На мою думку на компанії даної галузі впливають більше економічні фактори. Але

компанія «Юнівест Маркетинг» в порівнянні з конкурентами має сильнішу ринкову позицію за рахунок того що вона функціонує як на внутрішньому ринку країни так і має вихід на зовнішній. За останній час бачимо що конкуренти починають випереджати досліджувану компанію та впроваджувати в свою діяльність такі ж технології виробництва, переманювати клієнтів та постачальників. Що є проблемою яка потребує розв'язання.

3. Як бачимо з даного розділу проникнення в діяльність компанії відбувається, і це не дивно адже в компанії не існує навіть відділу служби безпеки. З проведених розрахунків системи захисту інформації підприємства то проведене дослідження за два роки показує, що компанія має низький відсоток захисту інформації він становить всього 27%, а рівень інформаційної безпеки 0,22 і на протязі декількох років залишається стабільним. Тому впровадження методів конкурентної розвідки повинно підвищити показники, допомогти компанії забезпечити конфіденційність власної інформації та вирішити вище вказані проблеми.

В результаті проведеного аналізу ТОВ «Юнівест Маркетинг» можу сказати що компанія має гарну позицію на ринку якому працює та намагається утримувати лідерські позиції. Але поліграфічна галузь продовжує розвиватися, компанії використовують будь які можливості для того щоб перевершити конкурентів навіть якщо це незаконно. А як було побачено з дослідження вторгнення в документацію нашої компанії відбувалося, тому компанії необхідно впроваджувати методи конкурентної розвідки в свою діяльність для того щоб підвищити рівень захисту інформації на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ПОСИЛЕННЯ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

3.1. Впровадження системи конкурентної розвідки на ТОВ «Юнівест маркетинг»

Перший розділ даної роботи допоміг зрозуміти, що ж таке конкурентна розвідка, яку роль вона відіграє та які переваги вона принесе підприємству ТОВ «Юнівест Маркетинг» після впровадження.

А з другого розділу бачимо, що для галузі існує багато перепон, а також за допомогою розрахунків визначено що досліджуване підприємство ТОВ «Юнівест Маркетинг» має низький рівень захисту інформації. Всього 27%.

Тому підвищення рівня інформаційної безпеки є актуальною темою для підприємства ТОВ «Юнівест маркетинг». Та допоможе вирішити багато проблем. Хочу ще раз акцентувати увагу на тому, що конкурентна розвідка спирається лише на законні методи в своїй діяльності.

ТОВ «Юнівест Маркетинг» має складну організаційну структуру, елементи якої складно взаємодіє між собою. З табл. 2.10 попереднього розділу бачимо, що показники інформаційної безпеки дуже низькі та майже не збільшуються з роками.

Саме тому я вважаю доцільним впровадити на ТОВ «Юнівест Маркетинг» нову інформаційну систему, яка зможе вирішувати нагальні питання щодо діяльності компанії.

В загальному визначенні, інформаційна система управління являє собою сукупність інформаційних, технічних та програмних засобів, а також спеціалістів, призначена для обробки інформації та прийняття рішення на її основі[27].

Інформаційні системи і технології допомагають оптимізувати і раціоналізувати управлінські функції за допомогою застосування сучасних технологій[27].

Впровадження інформаційної системи дозволить компанії «Юнівест Маркетинг»:

- здійснювати збирання та збереження інформації, а також легкий доступ до інформації;
- інформування персоналу щодо стану компанії та забезпечити зростання фінансових показників;
- своєчасно приймати рішення щодо отриманої інформації;
- швидко реагувати на загрози як внутрішні так і зовнішні;
- організувати ефективну роботу відділів;
- узгоджувати рішення між керівництвами відділів перед прийняттям[12].

Розглянемо детальніше даний проект. В першу чергу ідея даної роботи полягає у розробці програмного забезпечення професійними компаніями, які допоможуть створити унікальну програму для ТОВ «Юнівест Маркетинг» на основі програм, які використовують як державні так і іноземні підприємства. А також створення ще одного департаменту, а саме відділу конкурентної розвідки.

Цілями впровадження методів конкурентної розвідки в компанію ТОВ «Юнівест Маркетинг» є:

- оцінка стану поліграфічного ринку на якому знаходиться компанія;
- створення сприятливих умов для розвитку підприємства;
- визначення стратегії конкурентів;
- впровадження нових технологій на виробництві;
- оцінка постачальників та споживачів, тощо[23].

Впровадження методів конкурентної розвідки для підвищення інформаційної безпеки підприємства ТОВ «Юнівест Маркетинг» створить ще один департамент. Він буде підпорядковуватися особисто генеральному директору для забезпечення ще більшої конфіденційності діяльності відділу. Після схвалення генеральним директором важлива інформація буде надходити до інших відділів, але не в повному обсязі, а лише те, що необхідно для ефективної роботи відділу.

Новий департамент буде виконувати не лише свої безпосередні обов'язки та працювати самостійно, він буде виконувати також завдання отримані від генерального директора чи досліджуючи питання які виникають на зборах, та згодом оприлюднювати отримані результати на зборах директорів ТОВ «Юнівест маркетинг».

Схематично зв'язок нового департаменту з іншими відділами та керівництвом буде виглядати як вказано на рис.3.1.

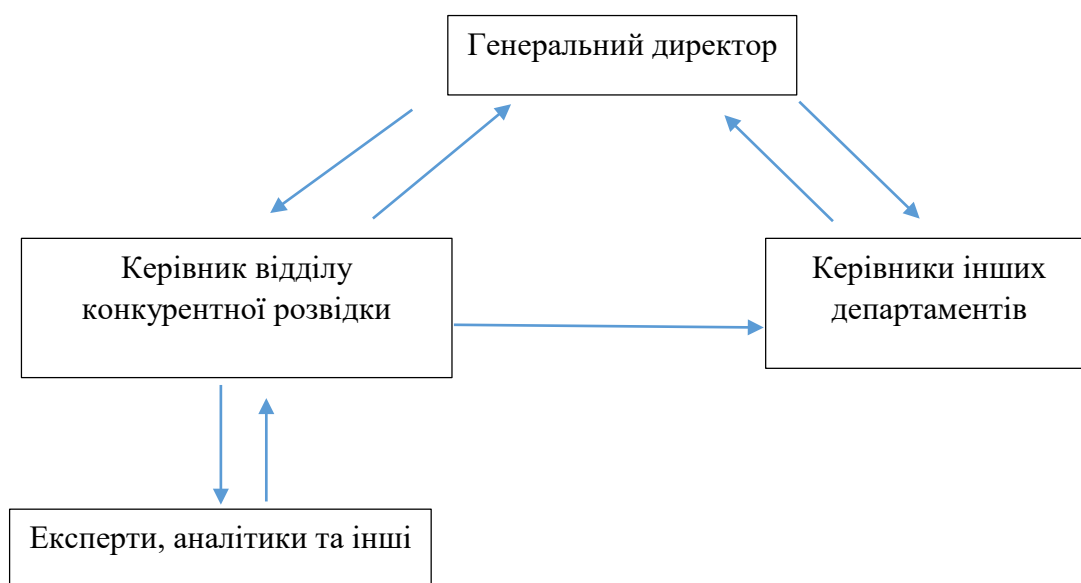


Рис.3.1. Зв'язок нового відділу з існуючими
(Складено автором)

Завданнями та основними обов'язками нового відділу ТОВ «Юнівест Маркетинг» буде:

- виявлення ризиків в діяльності компанії їх попередження та усунення, виявленням нових або існуючих конкурентів;
- розроблення прогнозів щодо майбутньої позиції компанії на ринку;
- виявити та позбутися можливих джерел виходу інформації в компанії;
- створення єдиної бази даних та стежити за тим щоб ніхто не міг скачати інформацію, або зламати цю базу;
- визначити агентів серед ЗМІ для додаткової обізнаності в конкурентах;

- узагальнювати інформацію отриману в ході дослідження, підготовкою звітів щодо проведеного аналізу, тощо.

Зважаючи на специфіку діяльності компанії «Юнівест Маркетинг» та кількість існуючих конкурентів, які неодмінно хотіли б здобути секретну інформацію, щоб мати певний «козир в рукаві», необхідно знайти надійну людину в новий підрозділ.

Найнадійніший варіант, це обрати людину із «середини» компанії, таку яку генеральний директор добре знає та впевнений що цій людині можна було б довіряти. Звісно необхідно щоб ця людина розумілася на своїй діяльності. Також, як варіант, можна найняти фахівця, який не має відношення до компанії, але добре обізнаний в специфіці діяльності конкурентної розвідки. Проте все ж, я рекомендую брати свою людину, аби не допустити витік інформації.

Яку б людину не обрало підприємство, я вважаю, що її необхідно всьому навчити. Можливо оплатити тренінги, або курси з підвищення кваліфікації[23].

Окрім пошуку та аналізу конкурентів, підрозділ конкурентної розвідки має займатися захистом власної конфіденційної інформації.

Розглянемо табл. 5.1 в ній зазначимо функціональні обов'язки підрозділу конкурентної розвідки за посадами.

Таблиця 5.1. Функціональні обов'язки підрозділу конкурентної розвідки

Посада	Функціональні обов'язки
Керівник відділу	Планування, організація та контроль відділу. Складання звіту про необхідні витрати. Визначення основних завдань та обов'язків підлеглих. Встановлення строків на виконання завдання. Представлення отриманих результатів генеральному директору та керівникам інших департаментів.
Експерти по збору інформації	Збір необхідної інформації про конкурентів, постачальників та споживачів на основі отриманого завдання. Систематизація зібраної інформації. Організація системи збереження інформації. Передача інформації в аналітичний відділ.
Експерти аналітики	Аналіз та обробка отриманої інформації. Перевірка на відповідність завданню яке ставилося перед відділом. Постійна перевірка стану компанії, конкурентів, визначення можливостей та загроз для підприємства, а також реагування на них.

(Складено автором)

Наступним кроком забезпечення захисту інформації в компанії «Юнівест Маркетинг» є використання досвіду іноземних компаній щодо впровадження нових програмних засобів для захисту внутрішньої інформації компанії[26].

Гарним прикладом є IntelliProtector - це програмне забезпечення яке працює в режимі онлайн, а також забезпечує зручність і мобільність та захищеність ліцензійних послуг. Програма має компактний інтерфейс за допомогою якого зручно працювати в програмі, включає в себе клієнтську базу, сервери ліцензування та веб-API[4].

Щодо основних функцій то найважливішим є те що:

- програма забезпечує захист програмного забезпечення. За допомогою блокування та шифрування інформації від пірацького втручання та несанкціонованого копіювання даних.
- допомога в управлінні для відділу маркетингу тому що програма допомагає створювати замовлення, відстежувати продажі та контролювати дохід.
- програму можна відновити після злому не втрачаючи дані, програма захищена від порушення ліцензійного коду через веб-сайт. Програма також блокується при ввімкненні в комп'ютер шпигунських пристроїв.
- Програма інтегрована з такими програмами як PayPal, Avangate, 2Checkout, RegNow, Plimus, SWPal, SWReg, BMTMicro та інші;
- шифрування інформації на ПК в разі якщо співробітники хочуть використати інформацію з одного носія вони повинні створити новий ключ доступу.
- режим читання власник може відкрити доступ іншим співробітникам але вони не зможуть внести корективи в інформацію або скачати її;
- режим запису відкриття доступу для корегування інформації[4].

Перевагою даної програми є функція, яка забезпечує захист від шпигунських програм. Вона працює таким чином, що в разі ввімкнення шпигунського пристрою, або невідомого зйомного носія до комп'ютера з увімкненою програмою, інформація блокується, та відправляється повідомлення на головний комп'ютер особи, яка відповідає за роботу програми[7].

В нашому випадку при створенні нового відділу, відповідальність за програмне забезпечення буде нести керівник департаменту конкурентної розвідки.

Як можна було побачити з характеристики програмного забезпечення нам необхідно закупити не лише обладнання для відділу, а й забезпечити всіх робітників компанії необхідними технічними засобами, які може використовувати кожен робітник індивідуально. Програмні засоби також допомагають зашифрувати інформацію, як я вже зазначала вони можуть бути зйомними.

Перевагою є те, що працівники можуть брати роботу додому на цьому носії, але при цьому їм для входу необхідно пройти автентифікацію. Ця процедура входу може мати декілька виглядів, найбільш поширеними є: використання PIN-коду або пароля; за допомогою одноразового паролю; біометрична вона може розпізнавати відбитки пальців, розпізнавати обличчя власника, частини тіла, також це може бути голос, очі тощо; смарт карта, USB-сертифікат; цифровий сертифікат тощо.

Впровадження даного проекту, а саме забезпечення захисту інформації ТОВ «Юнівест Маркетинг» на основі конкурентної розвідки можна розділити на чотири основні етапи, які зазначені в табл.5.2. Також хочу зазначити їх коротку характеристику.

Таблиця 5.2. Етапи впровадження конкурентної розвідки в діяльність поліграфічних підприємств.

№	Етап	Характеристика
1	розроблення і створення єдиного банку даних	– зберігання документів та будь-якої інформації щодо діяльності підприємства на ринку поліграфічної продукції та послуг, що допоможе зменшити відтік інформації конкурентам та збереження технології виробництва
2	створення відділу конкурентної розвідки	<ul style="list-style-type: none"> – передбачення та швидке реагування на загрози з боку конкурентів поліграфічного підприємства; – забезпечення достовірною, об'єктивною і повною інформацією про дії партнерів, клієнтів і контрагентів на інших поліграфічних підприємств; – збір інформації про сильні і слабкі сторони конкурентів; – збір даних, що допоможуть вплинути на позицію опонентів в ході ділових переговорів; – оповіщення про можливе виникнення кризових ситуацій;

Продовження таблиці 5.2

		<ul style="list-style-type: none"> – моніторинг і контроль ходу реалізації укладених договорів і досягнутих раніше домовленостей; – надання рекомендацій щодо локалізації і нейтралізації активізуються факторів ризику; – полегшення роботи з іншими відділами
3	створення комплексної безпеки підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> – захист не лише інформації поліграфічного підприємства, а самих співробітників, а також впровадження на території відеокамер та охорони. – забезпечення на поліграфічному підприємству захисту від проникнення чужих людей на підприємство та цілодобовий запис того, що відбувається на підприємстві (при необхідності можна буде знайти та продивитися записи за потрібну дату та час)
4	впровадження програмного забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – використання досвіду компаній в діяльності поліграфічного підприємства, що забезпечить неповторність програмних засобів тим самим ускладнить злом та копіювання інформації

Складено на основі [18]

При впровадженні вище вказаного до працівників будуть висунуті такі основні вимоги, як:

- Зберігання в таємниці певних технологій та процесів виробництва;
- Уважність в роботі з новими людьми, клієнтами, інвесторами та постачальниками;
- Переперевірка отриманої інформації;
- Своєчасне виконання поставлених завдань;
- Відсутність доступу сторонніх осіб до індивідуальних технічних засобів, тощо.

Перед впровадженням будь якого проекту необхідним є оцінка всіх можливих та існуючих ризиків, їх видів та визначення можливих шляхів їх зниження.

Основними видами ризику під час впровадження проекту є:

- економічні (втрата інвестиції);
- технічні (недостатня якість програмного забезпечення);
- людські (опір змінам, невміння користуватися програмним забезпеченням).

Розглянемо детальніше основні ризики, які можуть бути пов'язані з впровадженням даної ідеї, їх імовірність та важливість для даного проекту, (табл.5.3).

Таблиця 5.3. Визначення ризиків проекту

Ризик	Категорія	Опис	Вплив	Імовірність	Шляхи пом'якшення	Важливість
1.Не вкластися в термін	Частково контрольований	Впродовж розробки та впровадження проекту можуть виникати непередбачувані ситуації	0,4	30%	Чітко визначити етапи роботи та приблизний час, а також впровадити контроль	0,12
2.Не вкластися в надані ресурси	Контрольований	Недостатньо виділених ресурсів	0,4	30%	Розподілити існуючі ресурси на кожному етапі та залишити невелику частину ресурсів невикористаною	0,12
3.Не якісне програмне забезпечення	Частково контрольований	Помилки при розробці	0,8	50%	Проводити проміжне тестування при розробці	0,4
4.Недостатня кваліфікація робітників в даній сфері	Не контрольований	Невміння працювати в нових програмних засобах	0,6	35%	Проведення тренінгів	0,21
5.Не підтримка начальства	Не контрольований	Протиріччя між баченням розробників та начальства	0,6	25%	Узгоджувати дії з начальством, гарно презентувати проект та довести ефективність	0,15
6.Конкуренція	Не контрольований	Велика кількість компаній на ринку поліграфії	0,2	20%	Дослідження діяльності конкурентів, підтримка позиції на ринку	0,04
7.Важкість в користуванні програмним забезпеченням	Частково контрольований	Необізнаність робітників в нових технологіях	0,4	45%	Проведення тренінгів	0,18
8.Застосування даних технологій конкурентами проти нас	Не контрольований	Схожість програмних засобів між собою	0,6	30%	Розробка особистого програмного забезпечення та його збереження	0,18

Складено на основі [15,18]

Найбільш імовірним ризиком під час впровадження проекту є не якісне програмне забезпечення, що й не дивно, адже для проекту це є основою. Також ризиком може бути невміння чи важкість в використанні програмного забезпечення. Тому компанії необхідно проводити тренінги для навчання співробітників використовувати нове програмне забезпечення. Ці дві основні проблеми можна вирішити якщо залучити до роботи професіоналів.

Навчання співробітників можна виконувати у формі очних та заочних курсів з подальшим тестуванням, доцільно організувати навчанням співробітників за допомогою системи дистанційного навчання, в рамках якого можуть бути представлені різні курси (як для користувачів, так і для фахівців), ігрові методики навчання.

Єдине про що компанії дійсно необхідно турбуватися під час впровадження програмного забезпечення то це про те що конкуренти можуть підкупити розробників та застосовувати дані технології проти нашої компанії.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Аналіз інформаційної безпеки підприємства «Юнівест Маркетинг» показав, що в компанії існує проблема, яку необхідно вирішувати. Як було визначено в попередньому розділі підприємство ТОВ «Юнівест Маркетинг» має низький рівень захисту інформації, що може призвести, як до фінансових втрат підприємства так і до втрати конкурентної позиції на ринку. В компанії не існує налагодженої системи збору та аналізу інформації.

Важливо зазначити що перевагою у впровадженні даного відділу, а саме його роботи є конфіденційність. Якщо компанія ТОВ «Юнівест Маркетинг» впровадить даний відділ в свою діяльність то важливо спостерігати щоб інформація не виходила за рамки відносин генеральний директор – керівник відділу конкурентної розвідки аналітики та експерти. Така таємність допоможе вберегти дещо в таємниці на випадок якщо в компанії є працівник який підсланий конкурентами.

Впровадження будь якого проекту потребує додаткових витрат. Так як даний проект включає в себе чотири етапи, кожен з них потребує коштів.

Тому, я вважаю доцільним в даному підпункті розрахувати не лише прибутки, які можна очікувати від впровадження даної ідеї на ТОВ «Юнівест Маркетинг» та термін окупності, а й зрозуміти на що необхідно витратити певну суму коштів.

Для розрахунку ефективності проекту для ТОВ «Юнівест Маркетинг» необхідно розрахувати грошові потоки, які будуть на підприємстві в періоді впровадження та реалізації проєсту, (табл.)

Грошові потоки розраховуються, як різниця між чистим прибутком та витратами.

Таблиця 5.4. Розрахунок грошових потоків на 3 роки

Роки	Витрати	Чистий прибуток	Грошові потоки
1	35000	27000	-8000
2	19000	65000	46000
3	5000	97000	92000

(Складено автором)

Розрахунок ефективності проекту є важливою економічною категорією, яка допоможе визначити чи відповідає проект цілям та інтересам компанії ТОВ «Юнівест маркетинг». А також покаже наскільки затратним буде дане впровадження, та чи доцільно взагалі його починати. А також допоможе визначити термін окупності нашого проекту.

Компанія «Юнівест маркетинг», як можна було побачити з попереднього розділу має досить непогані прибутк, але втратити кошти через недосконалу або ризикову ідею також не можна.

Отже, за допомогою табл. 5.4, було складено табл. 5.5 та визначено, що орієнтовна вартість проекту складатиме 75000 грн, так як компанія ТОВ «Юнівест Маркетинг» має гарні фінансові показники, що було продемонстровано в другому

розділі даної роботи це будуть особисті кошти підприємства. Термін окупності проекту складе трохи більше трьох років.

Очікуваний прибуток після закінчення терміну окупності очікується в розмірі 97000 грн.

Важливим є показник EBITDA, який розраховується як різниця між прибутками та змінними витратами (в моєму випадку це вартість проєкту) складе 22000 грн., що каже нам про позитивний ефект від даного проєкту.

Було визначено, що приблизний термін експлуатації проєкту складе 3 роки. Потім даний проєкт необхідно буде удосконалювати.

Таблиця 5.5. Вихідні дані щодо розрахунку основних показників

Показники	Значення
1. Вартість проєкту (витрати по проєкту), в т.ч.	75000
Free Cash Flow	4000
EBITDA (= дохід- змінні затрати-постійні затрати)	22000
Рентабельність по EBITDA, %	129,333333
2. Термін експлуатації, років	3
3. Прибуток (за винятком податку) від реалізації проєкту по закінченню строку служби, грн.	97000
4 Грошові потоки по роках, грн.:	
в 1 рік	-8000
в 2 рік	46000
в 3 рік	92000
в n рік	
5. Ставка дисконту, %	8
7. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	3,2

(Складено автором)

Попередній підпункт, а також табл. 5.3 показує, що проєкт не потребує великих затрат, а також його не можна назвати ризиковим, як для будь якої компанії так і для компанії ТОВ «Юнівест маркетинг».

Але для прийняття рішення щодо доцільності фінансування запропонованого проєкту застосовують критерії ефективності проєкту, а саме: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт

рентабельності інвестицій (DROI), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP), коефіцієнт вигоди- витрати (BCR).

Розрахунки даних показників занесемо в табл. 5.6.

Для розрахунку вище перелічених показників необхідно використати наступні формули:

$$NPV = \sum \frac{CF}{(1+i)} - IC \quad (3.1)$$

де:

- IC — первісні інвестиції;
- CF_t — грошові потоки відповідного року;
- t — кількість періодів (t = 1, 2,... n), у яких визначені грошові потоки;
- i — ставка дисконту.

Якщо для будь якого проекту:

- NPV > 0 — проект можна приймати;
- NPV = 0 — проект не спричинить ні прибутків, ні збитків;
- NPV < 0 — проект збитковий і його варто відхилити.

$$PI = \sum \frac{CF}{(1+i)} / IC \quad (3.2)$$

- проект відхиляється, якщо PI < 1;
- приймається, якщо PI > 1;
- PI = 1, проект є ні прибутковим, ні збитковим.

$$DROI = PI - 1 \quad (3.3)$$

- більше 0 – проект приймається.
- менше 0 – відхиляється

$$BCR = \frac{Dt * K}{Ct * K} \quad (3.4)$$

Доцільно фінансувати проект з коефіцієнтами BCR, більшими або рівними одиниці.

Вище вказані показники важливо розрахувати для того щоб оцінити ризик втрати грошей та визначити термін окупності проекту. Для даних розрахунків нам необхідно скористатися табл. 5.4.

Таблиця 5.6. Показники оцінювання ефективності проектів

Роки	Інвестиції грн	Ct	Bt	Bt-Ct	K=21	Дисконтовані чисті вигоди	NPV	PI	DROI	DPP	BCR
0	75000				1						
1		35000	27000	-8000	0,83	-6608					
2		19000	65000	46000	0,68	31418					
3		5000	97000	92000	0,56	51888					
Сума							76698				
							1698	1,02	0,02	3,21	2,72

(Складено автором)

Отже, загалом після розрахунку показників ефективності можна сказати, що прийняття даного проекту є позитивним та обґрунтованим рішенням для ТОВ «Юнівест Маркетинг» і він неодмінно принесе бажані результати.

З проведених розрахунків бачимо що NPV становить 1698 грн, що є більше нуля, а отже проект можна приймати.

PI також вийшов більше за одиницю, що також свідчить про доцільність прийняття проекту і становить 1,02.

Термін окупності як вже зазначалося раніше стаовить 3 роки, але я впевнена що якщо докласти зусиль то даний проект почне приносити підприємству «Юнівест Маркетинг» прибутки значно раніше.

Коефіцієнт вигоди витрати є більшим ща одиницю, а це свідчить про те, що даний проект можна приймати та очікувати від нього непогані прибутки в майбутньому.

Під час впровадження будь якого проекту в компанії доцільно визначити

основні ризики. Наш проект не є виключенням. Тому нам необхідно визначити відсоток ризику який загрожує компанії ТОВ «Юнівест Маркетинг» після впровадження методів конкурентної розвідки та програмного забезпечення.

В підпункті 3.1 даної роботи було наведено таблицю 5.3 та визначено основні ризики проекту, а також їх імовірність настання та запропоновано шляхи пом'якшення.

До розрахунку імовірності ризику проекту в цілому необхідно розрахувати основні показники такі, як: математичне очікування, дисперсія, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації, семі варіація, семі квадратичне відхилення. Формули даних показників наведемо у таблиці разом з розрахунками.

Для розрахунку імовірності ризику доцільно скласти 3 варіанти можливого сценарію для ідеї впровадження конкурентної розвідки на ТОВ «Юнівест маркетинг».

А саме песимістичний, найбільш очікуваний та оптимістичний та визначимо імовірність настання кожного сценарію, для того, щоб спрогнозувати отримані в майбутньому результати.

Числа зазначені в табл.5.7 будуть вихідними даними для розрахунку показників ризику.

Таблиця 5.7. сценарії ризику проекту

Сценарій	Прибуток, грн	Імовірність, %
Песимістичний	70000	15
Очікуваний	97000	45
Оптимістичний	120000	40

(Складено автором)

Використовуючи вихідні дані з табл. 5.7 проведемо аналіз ризику впровадження нашого проекту (табл.5.8).

Таблиця 5.8. Розрахунок основних показників ризику

Показник	Методика розрахунку	Значення показника на підприємстві
Математичне очікування	$M(x) = \sum_i x_i P_i,$ <p> $M(x)$ – математичне очікування інтегрального ефекту проекту; x_i – інтегральний ефект при i-му сценарії; P_i – вірогідність реалізації цього сценарію. </p>	$M(x) = 102150$
Дисперсія	$D(x) = \sum_i (x_i - M(x_i))^2 P_i$	$D(x) = 294427500$
Середньоквадратичне відхилення	$\sigma(x) = \sqrt{D(x)};$	$\sigma(x) = 17158,89$
Коефіцієнт варіації	$\text{var}(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)}.$	$\text{Var}(x) = 0,17$
Семіваріація	$SV(X) = \frac{1}{\sum \alpha * p} * \sum \alpha * p * (x - M(x))^2,$ при позитивному інгредієнті. $\alpha = \begin{cases} 0, & x \geq Mx, \\ \text{сприятливе відхилення} \\ 1, & x < Mx, \\ \text{несприятливе відхилення} \end{cases}$	$SV(X) = \frac{1}{1*0,15 + 1*0,45} * 1 * 0,15 * (70000 - 102150)^2 + 1 * 0,45 * (97000 - 102150)^2 = 580,2$
Семі квадратичне відхилення	$SSV = \sqrt{SV}$	$SSV = 24,1$

(Складено автором)

Розрахунок основних показників ризику (табл.5.8) дає можливість зробити висновок, що для нашого проекту ризик є помірним.

Після аналізу впровадження запропонованого проекту на підприємство ТОВ «Юнівест Маркетинг» очікуємо, що нове програмне забезпечення та створення департаменту конкурентної розвідки підвищить загальні показники інформаційної безпеки на підприємстві та сприятиме підвищенню загальної ефективності в діяльності підприємства.

На основі формул з другого розділу та показників табл.2.10 розрахуємо два головних показника після впровадження даного проекту в діяльність ТОВ «Юнівест Маркетинг» та порівняємо їх між собою.

Отже, рівень захищеності інформації після впровадження методів конкурентної розвідки збільшиться на 5%, (в 2018 році він становив 27%, через 3 роки буде становити 32%), а загальний рівень коефіцієнту інформаційної безпеки

стане 0,32 в порівнянні з показником 0,2, який був до впровадження проекту.

Хочу зробити невеликий висновок, що впровадження даного проекту, а саме методів конкурентної розвідки в діяльність ТОВ «Юнівест Маркетинг» є доцільним та принесе багато переваг.

Важливим є те, що як бачимо з розрахунків табл. 5.8 проект має низький відсоток ризику. Перевагою є те що компанія буде фінансувати даний проект з власних коштів не потребуючи кредитів банку. Тому що проект тягне за собою незначні та не великі витрати, а саме лише на розробку програмного забезпечення, зарплатню для розробників, а також на навчання співробітників для безпечнішого та вправного користування.

Основні переваги які отримає компанія «Юнівест Маркетинг» від впровадження даного проекту це:

- відділи підприємства ТОВ «Юнівест Маркетинг» не будуть дублювати роботу один одного, за рахунок цього підвищиться ефективність праці, а у відділів буде більше часу для виконання своїх прямих обов'язків;
- підвищиться рівень захищеності інформації на підприємстві за рахунок впровадження департаменту конкурентної розвідки;
- компанія підвищить свою конкурентоспроможність серед інших підприємств;
- підвищення рентабельності виробництва, збільшення прибутків;
- формування нових конкурентних переваг, «Юнівест Маркетинг» за допомогою програмного забезпечення зможе швидше реагувати на можливі загрози зовнішнього середовища;
- зниження ризику проникнення в документацію компанії та фінансову звітність через впровадження нового програмного забезпечення та інформаційної системи в цілому;
- випередження конкурентів в тендерах, за рахунок відсутності витоку внутрішньої інформації підприємства, тощо.

Висновки до розділу 3

Як ми бачили в діяльність компанії ТОВ «Юнівест Маркетинг» відбувалися проникнення зі сторони конкурентів. Дослідження проведені в дипломній роботі розкривають необхідність впровадження методів конкурентної розвідки не лише на досліджуване підприємство, а й на будь яке інше, а також показує обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

1. В третьому розділі даної роботи представлено проект по впровадженню методів конкурентної розвідки на ТОВ «Юнівест Маркетинг» для підвищення рівня захисту інформації та інформаційної безпеки в цілому. Дана ідея включає в себе декілька етапів, але зараз я хочу виділити два основні етапи, які включають в себе багато. Перший етап це впровадження відділу конкурентної розвідки. Він буде підпорядковуватися особисто генеральному директору для забезпечення ще більшої конфіденційності діяльності відділу. він включає в себе підбір персоналу, закупку необхідного обладнання, проведення тренінгів для працівників відділу. Другий етап це розробка програмного забезпечення для нашої компанії та навчання співробітників компанії користуватися ним. Даний департамент буде безпосередньо підпорядковуватися генеральному директору для підвищення конфіденційності завдань.

2. Оцінка ефективності проекту показала, що проект є безпечним для впровадження. Щодо розрахунків основних показників то вони показують що NPV становить 1698 грн, що є більше нуля, а отже запропонований проект можна приймати. PI також вийшов більше за одиницю, що також свідчить про доцільність прийняття проекту і становить 1,02.

Термін окупності, як вже зазначалося раніше становить 3 роки, але я впевнена що якщо докласти зусиль то даний проект почне приносити ТОВ «Юнівест Маркетинг» прибутки значно раніше. Коефіцієнт вигоди витрати є більшим за одиницю, а це свідчить про те, що даний проект можна приймати та очікувати від нього непогані прибутки в майбутньому.

Після завершення терміну окупності проекту очікується підвищення рівня

захищеності інформації збільшиться на 5%, (в 2018 році він становив 27%, через 3 роки буде становити 32%), а загальний рівень коефіцієнту інформаційної безпеки стане 0,32 в порівнянні з показником 0,2, який був до впровадження проекту.

Отже, в вище сказаного можу впевнено сказати що впровадження методів конкурентної розвідки для захисту інформації на підприємстві є повністю безпечним та обґрунтованим, що в майбутньому принесе компанії ТОВ «Юнівест Маркетинг» переваги у вигляді збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота на здобуття ступеня «бакалавр» присвячена досить цікавій темі, а саме: «Захисту інформації на основі конкурентної розвідки». Впровадження сучасних методів захисту інформаційної безпеки зокрема конкурентної розвідки на підприємство є актуальною особливо зважаючи на збільшення конкурентів у будь якій сфері діяльності і обрана мною поліграфічна галузь не є виключенням.

В сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції набуває популярності впровадження методів конкурентної розвідки в українських компаніях.

Підприємства на сьогоднішній день мають можливість розвиватися та виходити на нові ринки. Але їм необхідно бути впевненими в правильності своїх дій та навчитися передбачити ризикові ситуації та захищатися від конкурентів.

1. З першого розділу даної роботи було визначено сутність та роль конкурентної розвідки в діяльності підприємства. Отже, ще раз звернемося до визначення, конкурентна розвідка – це постійний процес збору та обробки інформації для подальшого вирішення існуючих проблем та випередження конкурентів.

Головною відмінністю конкурентної розвідки є те що вона використовує лише законні методи в своїй діяльності. Тобто компанії збирають потрібну їм інформацію з відкритих джерел та проводять самостійний аналіз.

2. Щодо методів конкурентної розвідки то їх існує дуже багато, але всі вони є ефективними. Діяльність методів конкурентної розвідки можна розділити на 4 основні етапи. Перший – Визначення мети. Другий - збір інформації. Третій - обробка зібраної інформації. Четвертий - представлення обробленої інформації. Важливим є те що діяльність конкурентної розвідки повинна бути циклічною та безперервною. Але з кожного етапу в непередбачуваній ситуації можна повернутися на початок та спробувати знайти помилку, або піти іншим шляхом. Лише тоді вона принесе компанії гарні результати.

3. Другий розділ дипломної роботи, а саме дослідження підприємства ТОВ «Юнівест Маркетинг» та поліграфічної галузі загалом, показує нам, що

обране підприємство є одним з лідерів своєї галузі. ТОВ «Юнівест Маркетинг» — це динамічна та інноваційна друкарня, яка здійснює повний комплекс послуг офсетного рулонного та аркушевого друку, також охоплює широкий спектр послуг з після друкового доопрацювання. Компанія має декілька видів діяльності, а саме вона спеціалізується на друку журналів, колекційних видань та торгових каталогів, також займається виробництвом картонної упаковки та паперового посуду для фаст-фуду.

4. Було досліджено що галузь продовжує зростати з кожним роком за рахунок збільшення підприємств в галузі та виходу компаній на нові ринки збуту продукції.

Аналіз конкурентного середовища підприємства показав нам, що компанія ТОВ «Юнівест Маркетинг» має досить непогані фінансові показники. Що свідчить про те що компанія є конкурентоспроможною серед своїх конкурентів. Але присутній витік внутрішньої компанії. Про це свідчать успіхи конкурентних компаній, які починають впроваджувати ті ж самі технології та переманювати постачальників та споживачів. Це не дивно адже кожен ладен на все для досягнення успіхів.

5. Оцінка системи конкурентного захисту підприємства ТОВ «Юнівест Маркетинг», допомогла визначити, що головною проблемою в компанії є низький рівень захисту інформації, а саме з розрахунків бачимо що рівень захищеності інформації становить 27%, а коефіцієнт інформаційної системи 0,22. Порівняння років показує що рівень захисту інформації залишається на одному і тому самому рівні. Тобто інформаційно система є незахищеною та нестабільна.

В компанії не існує відділу служби безпеки, але компанія співпрацює з приватним охоронним агентством, але цього не достатньо тому що воно може захистити лише від зовнішніх загроз. А в сучасному світі з розвитком інформаційних технологій проникнення частіше всього відбуваються за допомогою інтернету та використання шпигунських програм.

6. Третій розділ дипломної роботи є найцікавішим. Він допоміг визначити стан інформаційної системи підприємства ТОВ «Юнівест Маркетинг» та рівня його

захисту. Було запропоновано та детально описано етапи впровадження проекту застосування методів конкурентної розвідки на досліджуваному підприємстві ТОВ «Юнівест Маркетинг». А саме, ідея проекту полягає в створенні департаменту конкурентної розвідки на підприємстві ТОВ «Юнівест Маркетинг», який буде підпорядковуватися особисто генеральному директору та займатися дослідженням зовнішнього середовища, визначати ризики і завчасно їх попереджувати. Департамент конкурентної розвідки дозволить полегшити роботу декільком відділам так як не буде дублювання інформації, що також є проблемою.

Наступним кроком є розробка індивідуального програмного забезпечення для компанії «Юнівест Маркетинг», що дозволить підвищити рівень захисту інформації на підприємстві, а також буде перешкоджати проникненню конкурентів у внутрішню інформацію компанії. Що дозволить зберігати в таємниці технології виробництва та фінансову звітність. А також конкурентам буде важче зламати дану систему через її особливу форму.

7. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів допомогло зрозуміти, що впровадження конкурентної розвідки на підприємство ТОВ «Юнівест Маркетинг» є безпечним.

Розраховані показники показують що проект можна приймати. Та в майбутньому очікувати від нього непогані прибутки. Ризик впровадження проекту є помірним. Найбільшим ризиком є впровадження неякісного програмного забезпечення, компанія розробник може допустити помилки, або створити занадто складну та незрозумілу програму для співробітників. Також, як етап я можу виділити навчання співробітників користуватися даною програмою, можливо це буде створено тренінг, або запрошено особу яка розробляє нашу програму. Також хочу підкреслити те що проект не є затратним. ТОВ «Юнівест Маркетинг» понесе витрати лише на організацію відділу, розробку програмного забезпечення та навчання працівників.

Було визначено, що проект потребує 75000 грн. це будуть власні кошти підприємства. Прибуток по закінченню терміну окупності складе 97000 грн. Термін окупності даного проекту по розрахункам складає 3 роки, але особисто моя

думка, якщо зробити все правильно то проект почне приносити більший прибуток та набагато раніше.

Отже, як підсумок можу сказати, що тема даної роботи та проведені дослідження є актуальним не лише для компанії ТОВ «Юнівест Маркетинг», яка отримає свої переваги від впровадження проекту такі як збільшення прибутку та стане більш конкурентоспроможною. що допоможе не втрачати конкурентні позиції та залишитися лідером галузі, а й для інших підприємств незалежно від виду діяльності та галузі в якій вони працюють.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Avant Logistic [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://avant.univest.ua>
2. Divnenko Z. A., maslovd. G. Analysis of the categories "competition" and "competitive intelligence" as enhancing factors of enterprises' competitiveness / Z. A. Divnenko, D. G. Maslov // Модели, системы, сетивэкономике, технике, природениобществе. – 2015. – № 1 (13). – С. 8–12
3. Food in box [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://food-inbox.com/ua/index.php?Route=common/home>
4. Intelliprotector програмне забезпечення URL: https://intelliprotector.com/?Gclid=eaiaiqobchmi8ruwn-Tf3gIVh8wYCh1G5gm0EAAyAAEgIzt_D_bwe#
5. Univest advertising production [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rpk.univest.ua>
6. Univest Marketing [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://univest.ua>
7. Univest Packaging [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://packaging.univest.ua/uk/>
8. Univest Print [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://univest-print.com/uk/>
9. Бізнес каталог підприємств України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ua-region.com.ua/20059685>
10. Василюк В. Система захисту інформації приватного підприємства. Організація служби захисту інформації приватного підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://pnzzi.kpi.ua/14/14_p45.pdf
11. Визначення конкурентної розвідки за різними авторами [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <File:///C:/Users/%D0%B9%D1%86%D1%83%D0%BA%D0%B5%D0%BD/Desktop/mistse-i-rol-finansovoyi-rozvidki-u-strukturi-ekonomichnoyi-rozvidki.pdf>

12. Використання інформаційних технологій в конкурентній розвідці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/48262/1/rrfp_2016_1_068.pdf
13. Гарасим М.П., Сайко Л.Я., Необхідність інформаційних систем і технологій в управлінні підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12500/1/62_327-332_Vis_722_menegment.pdf
14. Гарматій Н.М. конкурентна розвідка: чинник успіху підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://intkonf.org/garmatiy-nm-konkurentna-rozvidkachinnik-uspihu-pidpriemstva/>
15. Гончарук о.в., бабенко А.А. стан і перспективи розвитку підприємств поліграфічної промисловості в Україні та світі [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/1/201.pdf>
16. Горяня О.Г. Система управління інформаційною безпекою на підприємстві. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/1876/SUIB.pdf?Sequence=1&isallowed=y>.
17. Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102782>
18. Журнал «Коридори влади» Конкурентна розвідка погляд без емоцій [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.kuluar.com.ua/2016/09/13/konkurentna-rozvidka-pohlyad-bez-emotsij/>
19. Інформаційна безпека підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.securitylab.ru/news/tags/%E8%ED%E4%EE%E0%EC%E0%F6%E8%EE%E0%ED%E0%FF+%E1%E5%E7%EE%EF%E0%F1%ED%EE%F1%F2%FC/>
20. Кирий В.В., Солодкий В.С., Тимофєєв В.О., Конкурентна розвідка та контррозвідка [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/5920/1/Timofeev_posobie_201_380.PDF

21. Компанієць Д.О, Конкурентна розвідка як маркетинговий інструмент сучасного бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://lj.oa.edu.ua/articles/2013/n2/13kdoisb.pdf>
22. Лазор Я.О. Поняття та види інформаційних систем [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4950/vnulpurn201683714.pdf>
23. Махонько А.А., Путіліна Д.А., Подвальна В.В., Проектно-орієнтоване управління інформаційною безпекою на поліграфічному підприємстві. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://eenu.edu.ua/sites/default/files/Files/5konkurentna_rozvidka.pdf
24. Методи забезпечення інформаційної безпеки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/15950210/politologiya/metodi_zabezpechennya_informatsiyno_yi_bezpeki
25. Мужанова Т.М, Конкурентна розвідка як інструмент інформаційно-аналітичного супроводу забезпечення інформаційної безпеки підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/65.pdf
26. Нежданов И.Ю. Технології конкурентної розвідки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: www.razvedka-internet.ru/Presentations/Igor-Nezhdanov-Tekhnologii-Razvedki.pdf
27. Прилепський І.В. Концепція комплексного підходу до впровадження інформаційної системи управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/search?Q=%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%BF%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%98.%20%D0%92>.
28. Створення підрозділу конкурентної розвідки. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.kuluar.com.ua/2016/09/13/konkurentna-rozvidka-pohlyad-bez-emotsij/>

29. Ткачук Т.Ю., Підручник «Конкурентна розвідка» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studfiles.net/preview/5064943/page:2/>
30. Управління конкурентоспроможністю. Теорія і практика : учебник для магістрів / под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 447 с.

ДОДАТОК А

Табл. А. Баланс ТОВ «Юнівест Маркетинг» за 2016-2018 роки

Актив	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	4	4	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	384	97	30
первісна вартість	1001	1422	1440	1446
накопичена амортизація	1002	1038	1343	1416
Незавершені капітальні інвестиції	1005	936	3222	21008
Основні засоби:	1010	114422	102816	98041
первісна вартість	1011	302203	458687	463305
Знос	1012	187781	355871	365264
інші фінансові інвестиції	1035	773	898	898
Відстрочені податкові активи	1045	1001		
Усього за розділом I	1095	117516	107033	119977
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	0	24318	25523
Виробничі запаси	1101	23494	18840	18002
Незавершене виробництво	1102	3789	3182	2842
Готова продукція	1103	2502	2272	3440
Товари	1104		24	1239
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	52055	59919	93410
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		2042	2011
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	11285	4093	4123
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140	13306	18508	52515
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	107	212	18049
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1342	1796	646
Готівка	1166	1	4	2
Рахунки в банках	1167		1792	625
Витрати майбутніх періодів	1170	55	28	168
інші оборотні активи	1190	590	565	1078
Усього за розділом II	1195	111920	111481	197523
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	229491	218514	317500

Продовження таблиці А

Пасив	Код рядка	2016	2017	2018
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30748	52748	52748
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	49503	48367	21450
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	49872	48363	44464
Усього за розділом I	1495	30379	52969	29953
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		396	396
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	25444	16391	8826
Інші довгострокові зобов'язання	1515	42563	23451	28645
Усього за розділом II	1595	68007	40241	37870
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	22256	28227	59766
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість:	1610			
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	52266	36696	48007
за розрахунками з бюджетом	1620	525	442	909
за у тому числі з податку на прибуток	1621		92	469
за розрахунками зі страхування	1625	858	957	1162
за розрахунками з оплати праці	1630	1654	1814	2200
за одержаними авансами	1635	16728	17509	10412
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645	2450	4040	125208
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	1061	1362	1445
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	33307	34257	568
Усього за розділом III	1695	130044	125304	249677
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	229491	218514	317500

ДОДАТОК Б

Табл. Б. Звіт про фінансові результати ТОВ «Юнівест Маркетинг» за 2016-2018 роки

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	302531	285842	314185
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	275134	250660	275022
Валовий: прибуток	2090	27397	35182	39163
Інші операційні доходи	2120	22311	8155	18720
Адміністративні витрати	2130	13363	13237	17504
Витрати на збут	2150	10843	12142	12845
Інші операційні витрати	2180	20110	8353	18232
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5392	9605	9302
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200		147	
Інші доходи	2240	3676	1414	1890
Фінансові витрати	2250	6301	5972	4557
Інші витрати	2270	1373	2019	2077
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1033	3175	4558
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	142	1692	659
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	891	1483	3899
Чистий фінансовий результат: збиток	2355			